ED SESAM n°73 - Lille Economie et Management UMR CNRS 9221

THÈSE

pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion délivré par

l'Université de Lille

Les conditions de performance de l'innovation de business model dans les entreprises établies. Une analyse quali-quantitative comparée

soutenue publiquement par

Léa BUNNENS

le 27 novembre 2020

Directeurs de thèse : **Xavier LECOCQ et Benoît DEMIL**

Jury

M. Lionel GARREAU,	Maitre de conférences, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Mme Corine GENET,	Professeur Senior, Grenoble Ecole de Management	Rapporteur
Mme Rachel BOCQUET,	Professeur des universités, Université Savoie Mont-Blanc	Présidente du Jury
M. Christophe LARUE,	Ingénieur de recherche, Renault S.A	Invité

© 2020 Tous droits réservés.

Remerciements

Ceux qui me connaissent bien trouveront assez humoristique que je fasse une analogie sportive, mais la voilà tout de même. Lorsque j'ai démarré l'escalade, une des premières choses que j'ai apprise est que c'est un sport "individuel-collectif". Individuel, parce que je suis seule face à la voie. Collectif, parce qu'un grimpeur n'est rien sans son assureur, mais aussi parce qu'une salle d'escalade est généralement emplie de grimpeurs prêts à s'entraider et à s'encourager mutuellement.
Ces quatre dernières années m'ont appris que la thèse, elle aussi, était un sport individuel-collectif. Et il me semble important de saisir l'opportunité que m'offrent ces pages pour remercier les personnes qui m'ont assurée et aidée pendant mon ascension.

Je tiens tout d'abord à remercier les membres de mon jury : Lionel Garreau, Corine Genet et Rachel Bocquet. C'est une fierté de voir mon travail évalué par des personnes que je respecte, et si ma carrière s'arrête ici, c'est un honneur et un plaisir de vous voir accompagner sa fin.
Un grand merci à mes directeurs de thèse, Xavier Lecocq et Benoît Demil, pour votre accompagnement attentif, votre honnêteté et votre bienveillance. En parlant avec d'autres doctorants, je me suis rapidement rendue compte que nous ne sommes pas tous égaux face à notre supervision de thèse, et j'ai pu rapidement apprécier la chance que j'avais.
Je dois aussi beaucoup à Christophe Larue, mon tuteur de thèse chez Renault. Tu as été mon plus grand allié dans l'entreprise, pendant et après mon contrat, et je te remercie non seulement d'avoir suivi mon travail avec attention, mais aussi d'avoir oeuvré pour que celui-ci soit valorisé.
Je tiens aussi à remercie Denis Darmouni, qui m'a confiée le sujet au sein de Renault et m'a supervisée pendant ma première année. Mon aventure n'aurait pas pu commencer grâce à lui.

J'ai eu la chance, pendant quatre ans, d'avoir non pas une, mais deux équipes, l'une au sein de l'IAE Lille, l'autre au sein de Renault.
Je tiens donc à remercier du fond du coeur l'équipe de doctorants et ATER de l'IAE Lille : Jennifer, Carla, Guillaume, Léna, Cédric, Guillaume le Nouveau, Véronique W., Véronique S., Carole, et Catherine pour m'avoir permis d'évoluer dans une ambiance d'entraide et de bienveillance chaque fois que je venais à Lille, pour avoir répondu à mes (nombreuses) interrogations, et pour avoir supporté mes (nombreuses) blagues douteuses. Mention particulière pour Geoffrey, qui a pris le temps de m'aider à naviguer dans mes premiers mois de ma thèse alors que lui-même devait gérer les derniers de la sienne. Nous savons tous que ce manuscrit n'aurait sûrement jamais vu la lumière du jour sans vous.
Un grand merci également à l'équipe de doctorants (qui s'est vite enrichie de stagiaires et CDI) de Renault : Antoine, Carolina, Guillaume, Lucie, Valentin, Morgane, et Martin. Vous avez pris une jeune lilloise paumée avec vous et lui avez permis de trouver sa place. Vous m'avez aussi permis de découvrir LaTeX, et rien que pour ça, je vous dois une fière chandelle.

Je voudrais remercier l'équipe de Stratégie de l'IAE Lille pour nos échanges, notamment lors des réunions de recherche du jeudi matin. Vous m'avez permis non seulement d'enrichir mes réflexions, mais aussi simplement de sentir que je faisais partie de quelque chose de plus grand que moi, et j'avais besoin des deux.
Merci également à mon équipe chez Renault, pour m'avoir aidé à évoluer dans cette immense machinerie et comprendre les choses d'un point de vue industriel. Mention spéciale à Laetitia qui m'a aidée à me remettre au sport, ce qui était loin d'être gagné d'avance !

© 2020 Tous droits réservés.

Viennent enfin les personnes qui m'ont offert un soutien purement psychologique face à une ascension qui a été plus difficile que je ne l'aurais voulu.
Un grand merci tout d'abord à Emmanuelle Charmeteau, sophrologue à Versailles, ainsi qu'à Hélène de la Bouillerie, psychologue dans la même ville. On oublie trop souvent -ou pire, on normalise- le poids psychologique que représente la thèse. L'exercice m'a pris plus que je n'étais préparée à lui donner, et sans ces deux professionnelles, je n'aurais probablement pas trouvé les outils pour affronter la traversée du désert qui s'est présentée à moi en troisième année.
Je dis souvent en riant que je n'ai pas d'amis, c'est faux : j'en ai peu, mais ils sont précieux. Je voudrais donc remercier Sandra, Kévin, Arthur, et Jean-Marc, mes amis depuis le Master 2, que je vois deux à trois fois par an mais qui chaque fois m'offrent une bouffée d'air frais et beaucoup de soutien.
Je tiens aussi à remercier les Perroud, qui m'ont toujours demandé des nouvelles de ma thèse, ont compris et composé avec mes obligations et mes allers-retours lillois, et me font même le plaisir de fêter cette dernière ligne droite avec moi en novembre.
Un énorme merci ensuite à ma famille. D'abord à mon frère Vianney, pour avoir toujours contrebalancé les tendances anxieuses et abstraites de mon esprit avec son pragmatisme à toute épreuve, et m'avoir ainsi souvent ramenée sur terre en me rappelant que, quand même, j'étais "payée pour lire". Egalement à mes parents, qui m'ont apporté écoute, encouragements, soutien, patience infinie et bon petits plats pendant mon ascension. Chaque fois que je manquais de tomber, ma famille était là pour me rattraper et me remettre doucement sur le mur.
Je terminerai (et cela ne surprendra personne) par Benoit, mon conjoint, qui a été à mes côtés au quotidien, dans les hauts comme les bas et les très bas ; qui s'est adapté pour que je n'aie pas à le faire quand je traversais des moments compliqués ; qui a toujours cru en moi, même quand j'avais arrêté de croire en moi-même.

Grâce à vous tous et toutes, me voilà enfin en haut du mur.

© 2020 Tous droits réservés.

N'oublie jamais, celui qui croit savoir n'apprend plus.

—Pierre Bottero, *Le Pacte des Marchombres*

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Sommaire

Introduction **13**

I Revue de littérature **24**

1 Business model et innovation de business model : conceptualisations et intérêt dans la thèse **26**
1.1 Qu'est-ce que le business model ? . . . 26
1.1.1 Origines du concept . . . 26
1.1.2 Définition et conceptualisation . . . 28
1.1.2.1 Définition et niveaux d'analyse . . . 28
1.1.2.2 Conceptualisation . . . 29
1.1.3 Les typologies de business model . . . 31
1.2 Innovation de business model : un concept aux multiples perspectives . . . 34
1.2.1 Qu'est-ce que l'innovation de business model ? . . . 34
1.2.1.1 Définitions et composantes . . . 34
1.2.1.2 Typologies . . . 38
1.2.1.3 Différents niveaux d'impact de l'innovation de business model . . . 39
1.2.2 Différence entre innovation de business model et d'autres transformations du business model . 40
1.2.3 Intérêt de l'étude de l'innovation de business model . . . 42
1.3 Antécédents et processus de l'innovation de business model . . . 44
1.3.1 Antécédents de l'innovation de business model . . . 45
1.3.2 Processus de l'innovation de business model . . . 48
1.3.2.1 Nature du processus . . . 48
1.3.2.2 Que devient le business model existant ? . . . 49

2 Leviers et freins à la réussite de la l'innovation de business model et du nouveau business model **51**
2.1 Levier, frein et mécanisme . . . 52
2.2 Leviers et freins à la réussite de l'innovation de business model . . . 53
2.2.1 Détection des changements de l'environnement . . . 54
2.2.1.1 Sensibilité stratégique . . . 54
2.2.1.2 Capacité absorptive . . . 55
2.2.1.3 Ecoute du marché . . . 55
2.2.1.4 Encouragement de l'innovation en interne . . . 56
2.2.1.5 Logique dominante . . . 56
2.2.1.6 Culture d'entreprise . . . 57

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2.1.7 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model liés à la détection des changements de l'environnement . . . 58
2.2.2 Expérimentation et construction du nouveau business model . . . 60
2.2.2.1 Modèles culturels . . . 60
2.2.2.2 Evaluation de la performance . . . 61
2.2.2.3 Vision et communication des dirigeants . . . 61
2.2.2.4 Clarté des responsabilités . . . 62
2.2.2.5 Allocation des ressources internes . . . 62
2.2.2.6 Allocation de ressources externes . . . 63
2.2.2.7 Engagement des salariés . . . 64
2.2.2.8 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model liés à l'expérimentation et la construction de nouveaux business models . . . 65
2.2.3 Mise en oeuvre du nouveau business model . . . 66
2.2.3.1 Gestion de l'ambidextrie . . . 66
2.2.3.2 Evaluation de la performance . . . 68
2.2.3.3 Engagement des dirigeants . . . 69
2.2.3.4 Acceptation de l'environnement . . . 69
2.2.3.5 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model liés à la mise en oeuvre du nouveau business model . . . 69
2.2.4 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model . . . 70
2.3 Leviers et freins à la performance du nouveau business model . . . 72
2.3.1 Conceptualisation de la performance . . . 72
2.3.1.1 Les dimensions de la performance . . . 72
2.3.1.2 Caractéristiques des business models innovants et hautement performants . . . 73
2.3.2 Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à la BMI . . . 76
2.3.2.1 Modèles culturels de l'entreprise . . . 76
2.3.2.2 Engagement des acteurs et des ressources . . . 77
2.3.2.3 Adaptation des systèmes et processus . . . 79
2.3.2.4 Acceptation de l'environnement . . . 80
2.3.3 Synthèse des leviers et freins à la performance du nouveau business model . . . 82

II Méthodologie de recherche 88

1 La Qualitative Comparative Analysis 90
1.1 L'approche comparative . . . 90
1.1.1 Objectifs de l'approche comparative . . . 90
1.1.2 Approche par les variables et approche par les cas . . . 91
1.2 Présentation de la méthode QCA . . . 93
1.2.1 Pourquoi utiliser la QCA . . . 93
1.2.2 Définition et caractéristiques de la QCA . . . 94
1.2.2.1 Définition . . . 94
1.2.2.2 Caractéristiques principales . . . 94

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2.3 Vocable de la QCA et algèbre booléenne . . . 96
1.2.3.1 Vocable spécifique . . . 96
1.2.3.2 Algèbre booléenne . . . 97
1.2.4 Les variantes de la QCA . . . 98
1.3 Mise en oeuvre de la QCA . . . 100
1.3.1 Sélection des cas et des conditions . . . 101
1.3.1.1 Sélection des conditions . . . 101
1.3.1.2 Sélection des cas . . . 103
1.3.2 Calibration . . . 105
1.3.2.1 Calibration de données qualitatives . . . 106
1.3.3 Table de vérité . . . 108
1.3.4 Analyse logicielle . . . 111
1.3.5 Analyse post-logicielle . . . 113
1.4 Limites et critiques de la méthode . . . 116
1.4.1 Critiques et limites sur la robustesse de l'analyse . . . 116
1.4.2 Le problème de la diversité limitée . . . 118
1.4.3 Résoudre les contradictions . . . 119
1.5 Synthèse du chapitre 1 . . . 120

2 Présentation de l'étude empirique 122
2.1 Deux QCA distinctes . . . 122
2.1.1 QCA 1 : processus . . . 123
2.1.2 QCA 2 : résultat . . . 124
2.2 Définition des conditions et des ancres . . . 124
2.2.1 De la quête des bonnes conditions . . . 125
2.2.2 Définition des conditions et des ancres . . . 130
2.2.2.1 Existence d'une BMI précédente . . . 130
2.2.2.2 BMI organique . . . 130
2.2.2.3 Parties prenantes internes engagées . . . 131
2.2.2.4 BMI radicale pour l'entreprise . . . 132
2.2.2.5 Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise . . . 133
2.2.2.6 BMI radicale pour l'environnement . . . 134
2.2.2.7 Condition de résultat de la QCA 1 : BMI réussie . . . 134
2.2.2.8 Condition de résultat de la QCA 2 : Nouveau business model performant . . . 134
2.2.2.9 Résumé des conditions . . . 135
2.3 Echantillon . . . 136
2.3.1 Qu'est-ce qu'un cas dans notre étude ? . . . 137
2.3.2 Cas d'étude . . . 138
2.4 Processus de collecte et analyse des données . . . 141
2.4.1 Collecte des données . . . 141
2.4.2 Analyse des données . . . 141
2.4.3 Processus de "double calibration" . . . 143
2.5 Synthèse du chapitre 2 . . . 146

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

III Etude empirique **148**

1 Calibration **150**

1.1 3 Suisses . . . 152
1.2 Accor . . . 156
1.3 Adobe . . . 160
1.4 Alcatel . . . 163
1.5 Amazon . . . 166
1.6 AOL (fusion avec Time Warner) . . . 169
1.7 AOL2 (régie publicitaire) . . . 172
1.8 Apple . . . 175
1.9 AWS (Amazon Web Services) . . . 178
1.10 Axel Springer . . . 181
1.11 Blockbuster Video . . . 185
1.12 Borders . . . 188
1.13 Club Med . . . 191
1.14 Danone . . . 195
1.15 eBay . . . 198
1.16 Enron . . . 201
1.17 Essilor . . . 204
1.18 Fujifilm . . . 207
1.19 Hilti . . . 210
1.20 IBM . . . 213
1.21 JC Penney . . . 216
1.22 Kodak . . . 219
1.23 Kering . . . 222
1.24 La Redoute . . . 225
1.25 Microsoft . . . 228
1.26 Netflix . . . 231
1.27 Nintendo . . . 235
1.28 Philips . . . 238
1.29 Schibsted . . . 241
1.30 Sears . . . 244
1.31 SEB . . . 247
1.32 SNCF . . . 250
1.33 Thomas Cook . . . 254
1.34 Ubisoft . . . 257
1.35 Warner Music . . . 261
Résumé global des scores . . . 264

2 Résultats et Discussion **267**

2.1 Résultats de la QCA 1 . . . 268
2.1.1 Analyse de nécessité . . . 268

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.1.2 Table de vérité . . . 269
2.1.3 Analyse de suffisance . . . 270
2.1.4 Tests de robustesse . . . 274
2.1.5 Analyse de cas post-QCA . . . 275
2.1.6 Synthèse de l'analyse QCA 1 . . . 277
2.2 Résultats de la QCA 2 . . . 278
2.2.1 Analyse de nécessité . . . 278
2.2.2 Table de vérité . . . 278
2.2.3 Analyse de suffisance . . . 279
2.2.4 Tests de robustesse . . . 282
2.2.5 Analyse de cas post-QCA . . . 283
2.2.6 Synthèse de l'analyse QCA 2 . . . 285
2.3 Nouvelle analyse QCA 2 . . . 285
2.3.1 Analyse de nécessité . . . 286
2.3.2 Table de vérité . . . 286
2.3.3 Analyse de suffisance . . . 287
2.3.4 Tests de robustesse . . . 290
2.3.5 Analyse post-QCA . . . 291
2.3.6 Synthèse de la nouvelle analyse QCA 2 . . . 292
2.4 Résultats croisés . . . 292
2.5 Analyse de la négation de PERF . . . 296
2.5.1 Analyse de nécessité . . . 296
2.5.2 Table de vérité . . . 296
2.5.3 Analyse de suffisance . . . 297
2.5.4 Tests de robustesse . . . 300
2.5.5 Analyse post QCA . . . 300
2.5.6 Synthèse de l'analyse de négation de PERF . . . 301
2.6 Discussion . . . 301
2.6.1 Réussite de l'innovation de business model . . . 301
2.6.2 Performance et non-performance du nouveau business model . . . 308
2.6.3 Contributions de la thèse . . . 313

Conclusion **317**

Annexes **342**

Annexe 1 : Typologie des business models par Weill et al., 2005 **342**

Annexe 2 : Lexique de la QCA **343**

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 3 : présentation des cas étudiés **347**
3 Suisses . . . 347
Accor . . . 349
Adobe . . . 352
Alcatel . . . 354
Amazon . . . 356
AOL . . . 358
AOL2 . . . 360
Apple . . . 362
AWS . . . 364
Axel Springer . . . 367
Blockbuster Video . . . 369
Borders . . . 372
Club Med . . . 374
Danone . . . 376
eBay . . . 378
Enron . . . 380
Essilor . . . 382
Fujifilm . . . 384
Hilti . . . 386
IBM . . . 388
JCPenney . . . 390
Kodak . . . 392
Kering . . . 394
La Redoute . . . 396
Microsoft . . . 398
Netflix . . . 400
Nintendo . . . 402
Philips . . . 404
Schibsted . . . 406
Sears . . . 408
SEB . . . 410
SNCF . . . 412
Thomas Cook . . . 414
Ubisoft . . . 416
Warner Music . . . 418

Annexe 4 : Fichiers de travail pour les deux analyses QCA **423**

Annexe 5 : Abréviations utilisées dans l'analyse logicielle **425**

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Table des figures

1 Différents niveaux d'analyse du business model 29

2 Modèle des leviers et freins à la BMI et à la performance du nouveau business model 52
3 Intégrer ou séparer le nouveau business model, d'après Markides et Charitou (2004) 67
4 Modèle des mécanismes influençant le succès d'une BMI et la performance du nouveau business model 85

5 Processus de la QCA 101
6 Schématisation des ensembles de conditions 102
7 Extrait d'un GMET, d'après Toth et al., 2017 107
8 Première étape de la construction de la table de vérité, d'après Hinterleitner et al., 2016 109
9 Table de vérité, d'après Hinterleitner et al., 2016 110
10 Types de cas en fonction de la consistance et de la couverture 113
11 Graphique XY, d'après Hinterleitner et al., 2016 116

12 Conditions de la QCA 1, version 1 125
13 Conditions de la QCA 2, version 1 126
14 Conditionq de la QCA 1, version 4 127
15 Conditions de la QCA 2, version 4 127
16 Conditions des deux QCA, version 6 129

17 Frise chronologique des cas étudiés 151
18 Fichier de travail pour la QCA1 265
19 Fichier de travail pour la QCA2 266

20 Analyse de nécessité pour REU 268
21 Table de vérité pour l'analyse de REU 269
22 Formule conservatrice pour REU 270
23 Formule parcimonieuse pour REU 271
24 Formule intermédiaire pour REU 271
25 Répartition des cas dans la formule intermédiaire pour la QCA1 272
26 Représentation de la formule intermédiaire pour QCA1 274
27 Analyse de nécessité pour REU sans le cas Apple 274
28 Nouvelle formule intermédiaire sans le cas Apple 275
29 Analyse de nécessité pour PERF 278
30 Table de vérité pour l'analyse de PERF 279
31 Formule conservatrice pour PERF 279

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

32 Formule parcimonieuse pour PERF . . . 280
33 Formule intermédiaire pour PERF . . . 280
34 Répartition des cas dans la formule intermédiaire pour la QCA2 . . . 281
35 Représentation de la formule intermédiaire pour QCA2 . . . 282
36 Analyse de nécessité pour PERF sans le cas Apple . . . 282
37 Formule intermédiaire pour PERF sans le cas Apple . . . 283
38 Analyse de nécessité pour la nouvelle analyse QCA2 . . . 286
39 Table de vérité pour la nouvelle analyse QCA2 . . . 287
40 Formule conservatrice pour la nouvelle analyse QCA2 . . . 287
41 Formule parcimonieuse pour la nouvelle analyse QCA2 . . . 287
42 Formule intermédiaire pour la nouvelle analyse QCA2 . . . 288
43 Répartition des cas dans la formule intermédiaire pour la nouvelle QCA2 . . . 289
44 Représentation de la formule intermédiaire pour la nouvelle QCA2 . . . 290
45 Analyse de nécessité de PERF (nouvelle analyse) sans Apple . . . 290
46 Formule intermédiaire de PERF (nouvelle analyse) sans Apple . . . 290
47 Analyse de nécessité pour ~PERF . . . 296
48 Table de vérité pour l'analyse de ~PERF . . . 297
49 Formule conservatrice pour ~PERF . . . 297
50 Formule parcimonieuse pour ~PERF . . . 298
51 Formule intermédiaire pour ~PERF . . . 298
52 Répartition des cas pour la formule intermédiaire de la négation de PERF . . . 299
53 Représentation de la formule intermédiaire de la négation de PERF . . . 300
54 Représentation des chemins menant à la réussite de la BMI . . . 319
55 Représentation des chemins menant à la performance du nouveau business model . . . 320
56 Représentation des chemins menant à la non-performance du nouveau business model . . . 321
57 Fichier de travail pour la QCA1 . . . 423
58 Fichier de travail pour la QCA2 . . . 424

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Liste des tableaux

1 Typologie des business models selon Weill et al., 2005 . . . 32
2 Définitions de l'innovation de business model . . . 37
3 Antécédents de la BMI . . . 47

4 Leviers et freins à l'innovation de business model liés à la détection des changements de l'environnement 59
5 Leviers et freins à l'innovation de business model liés à l'expérimentation et la construction du nouveau business model . . . 66
6 Leviers et freins à l'innovation de business model liés à la mise en oeuvre du nouveau business model 70
7 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model . . . 72
8 Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés aux modèles culturels de l'entreprise 77
9 Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'engagement des acteurs et des ressources . . . 79
10 Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'adaptation des systèmes et processus . . . 80
11 Types de dynamiques environnementales, d'après Saebi, 2015 . . . 81
12 Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'acceptation de l'environnement . 82
13 Synthèse des leviers et freins à la performance du nouveau business model . . . 83

14 Classification des conditions de notre analyse QCA en fonction des catégories de leviers et freins identifiées dans la revue de littérature . . . 129
15 Typologie des business models selon Weill et al., 2005 . . . 133
16 Résumé des conditions et de leurs scores . . . 136
17 Liste des cas étudiés . . . 140
18 Résultats du processus de double codage . . . 145

19 Evolution des résultats financiers d'Accor, 2012-2019 . . . 157
20 Evolution des résultats financiers d'Adobe, 2011-2016 . . . 161
21 Evolution des résultats financiers d'Amazon, 1998-2007 . . . 167
22 Evolution des résultats financiers d'Apple, 2001-2006 . . . 176
23 Evolution des résultats financiers d'Amazon, 2002-2009 . . . 179
24 Evolution des résultats financiers d'Axel Springer, 2006-2019 . . . 182
25 Evolution des résultats financiers du Club Med, 2002-2013 . . . 192
26 Evolution des résultats financiers de Danone, 1999-2010 . . . 196
27 Evolution des résultats financiers d'eBay, 2003-2017 . . . 199
28 Evolution des résultats financiers d'Essilor, 2014-2019 . . . 205

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

29 Evolution des résultats financiers de Fujifilm, 2004-2012 . . . 208
30 Evolution des résultats financiers de Hilti, 2000-2012 . . . 211
31 Evolution des résultats financiers d'IBM, 1993-2009 . . . 214
32 Evolution des résultats financiers de Kering, 1999-2017 . . . 223
33 Evolution des résultats financiers de Microsoft, 2014-2019 . . . 229
34 Evolution des résultats financiers de Netflix, 2007-2019 . . . 232
35 Evolution des résultats financiers de Nintendo, 2001-2009 . . . 236
36 Evolution des résultats financiers de Philips, 2011-2019 . . . 239
37 Evolution des résultats financiers de Schibsted, 2000-2019 . . . 242
38 Evolution des résultats financiers de SEB, 2011-2019 . . . 248
39 Evolution des résultats financiers de la SNCF, 2008-2018 . . . 251
40 Evolution des résultats financiers d'Ubisoft, 2012-2019 . . . 258
41 Evolution des résultats financiers de Warner Music, 2007-2010 . . . 262

42 Abréviations utilisées dans l'analyse logicielle . . . 268
43 Typologie des BM selon Weill et al., 2005 . . . 342
44 Principaux éléments de la BMI des 3 Suisses . . . 348
45 Principaux éléments de la BMI d'Accor . . . 351
46 Principaux éléments de la BMI d'Adobe . . . 353
47 Principaux éléments de la BMI d'Alcatel . . . 355
48 Principaux éléments de la BMI d'Amazon . . . 357
49 Principaux éléments de la BMI d'AOL . . . 359
50 Principaux éléments de la BMI d'AOL2 . . . 361
51 Principaux éléments de la BMI d'Apple . . . 363
52 Principaux éléments de la BMI d'AWS . . . 366
53 Principaux éléments de la BMI d'Axel Springer . . . 368
54 Principaux éléments de la BMI de Blockbuster Video . . . 371
55 Principaux éléments de la BMI de Borders . . . 373
56 Principaux éléments de la BMI du Club Med . . . 375
57 Principaux éléments de la BMI de Danone . . . 377
58 Principaux éléments de la BMI d'eBay . . . 379
59 Principaux éléments de la BMI d'Enron . . . 381
60 Principaux éléments de la BMI d'Essilor . . . 383
61 Principaux éléments de la BMI de Fujifilm . . . 385
62 Principaux éléments de la BMI de Hilti . . . 387
63 Principaux éléments de la BMI de IBM . . . 389
64 Principaux éléments de la BMI de JC Penney . . . 391
65 Principaux éléments de la BMI de Kodak . . . 393
66 Principaux éléments de la BMI de Kering . . . 395
67 Principaux éléments de la BMI de La Redoute . . . 397
68 Principaux éléments de la BMI de Microsoft . . . 399
69 Principaux éléments de la BMI de Netflix . . . 401
70 Principaux éléments de la BMI de Nintendo . . . 403

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

71 Principaux éléments de la BMI de Philips 405
72 Principaux éléments de la BMI de Schibsted 407
73 Principaux éléments de la BMI de Sears 409
74 Principaux éléments de la BMI de SEB 411
75 Principaux éléments de la BMI de la SNCF 413
76 Principaux éléments de la BMI de Thomas Cook 415
77 Principaux éléments de la BMI d'Ubisoft 417
78 Principaux éléments de la BMI de Warner Music 420
79 Synthèse des transformations de proposition de valeur des 35 cas 422
80 Abréviations utilisées dans l'analyse logicielle 425

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Introduction

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Contexte de la thèse

Le monde des entreprises semble connaitre ces dernières années une accélération des transformations d'acteurs historiques et des introductions de business models [1] représentant un bouleversement dans plusieurs industries. Les récits de nouvelles entreprises au business model innovant, remportant un succès important en quelques mois sont nombreuses ces deux dernières décennies : AirBnB, Uber, Netflix, Spotify, Amazon, BlaBlaCar, Facebook en sont des exemples emblématiques. Ces entreprises ont en commun d'introduire un business model nouveau, qui remet en question le business model dominant de leur industrie. Ainsi AirBnB place l'expérience et l'absence de frictions au coeur du séjour, Netflix offre du contenu audiovisuel disponible partout, Amazon propose aux clients d'acheter tout ce dont ils ont besoin en un seul endroit...Ces entreprises bouleversent le status quo d'industries souvent historiques. Leur business model s'impose rapidement dans leurs industries respectives, et entre rapidement dans les habitudes de consommation. Le service de streaming de Netflix a été lancé aux Etats-Unis en 2007, puis s'est étendu progressivement dans le monde ; en 2020, on comptait 61 millions d'abonnés aux Etats-Unis et 106 millions en-dehors des Etats-Unis.

Face à ces succès, des leaders historiques ont été mis en grande difficulté voire ont disparu : Kodak, Polaroid, Nokia, General Motors, entre autres. Ces faillites ont fait l'objet de nombreuses analyses, autant dans la presse généraliste que dans des recherches plus scientifiques, mais une explication est constante : là où les start-ups gagnantes ont introduit une nouvelle façon de mener l'activité, les grandes entreprises perdantes n'ont pas su s'adapter aux changements de leur environnement. Comme le montre Morris (2013), la différence entre les entreprises qui perdent leur place au classement Fortune 500 et celles qui y restent au fil des ans tient principalement à leur façon de gérer le changement. Il est alors apparu que le succès pérenne d'une entreprise dépendait non pas de ses produits, mais de son business model, c'est-à-dire la façon dont elle s'organise pour créer et capturer de la valeur ; et surtout de sa capacité à le transformer et à l'adapter aux évolutions et révolutions de son environnement. Face à la technologie numérique, Kodak et Polaroid ont été trop lents à se séparer de la pellicule. Nokia a manqué le virage du smartphone. General Motors n'a pas su se défaire de sa dépendance au marché domestique dans une industrie de plus en plus globalisée et dont les clients délaissaient de plus en plus la voiture individuelle au profit d'alternatives plus écologiques et économiques. Comme l'évoque Slywotzky (1998), la valeur autrefois détenue par ces entreprises a migré vers des business models plus intéressants pour le client, et elles n'ont su ni la retenir, ni suivre cette migration. Il semble de plus en plus clair que la transformation du business model est non seulement un moyen de prendre et garder un avantage concurrentiel, mais aussi une question de survie face à un environnement de plus en plus changeant (Volberda *et al.*, 2018).

En parallèle de ces bouleversements de plus en plus fréquents, ou tout du moins de plus en plus médiatisés, la recherche académique s'est intéressée de façon croissante aux business models et à l'innovation de business model ou BMI [2], qui désigne la transformation volontaire et significative du business model d'une entreprise. Entre 1980 et 2015, les publications concernant les business models ont fortement augmenté (surtout à partir de 2001) atteignant 7391 publications sur la période. De même, les publications concernant l'innovation de business model étaient au nombre de 349 en 2015 avec une très nette augmentation depuis 2009 (Foss et Saebi, 2017). Au croisement des littératures sur le business model, l'innovation et le changement, la littérature sur la BMI - ses antécédents, ses processus et ses résultats - connait donc depuis les années 2010 un intérêt croissant dans les sciences de gestion, (Schneider

1. Nous choisissons d'employer le terme de business model car il implique la notion de système d'éléments interdépendants, ce qui nous parait approprié dans notre étude de la transformation globale du système d'activités, de ressources et d'organisation d'une entreprise

2. Nous employons l'acronyme BMI dans la suite de ce manuscrit pour désigner l'innovation de business model, car celui-ci est largement répandu dans la communauté académique, y compris francophone

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et Spieth, 2013). L'innovation de produit ou de processus ne suffisant plus à maintenir un avantage concurrentiel (Zott et Amit, 2010), la transformation doit être plus systémique. Le business model, que nous définissons en nous appuyant sur Zott et Amit (2010) comme un système composé d'activités ainsi que des ressources et capacités nécessaires à l'exécution de celles-ci, permettant la création et capture de valeur par une entreprise et ses parties prenantes, apparait comme le nouveau levier privilégié de la transformation des entreprises et de la création de valeur, via la BMI.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail, dans le cadre d'une thèse CIFRE en collaboration avec l'entreprise Renault. La volonté initiale du projet était d'analyser la BMI de plusieurs grandes entreprises, afin d'en tirer des préconisations transférables aux entreprises comme à la recherche académique. Conscients que la BMI est un processus comportant une forte incertitude, les acteurs du département Recherche et Innovation de l'Ingénierie de Renault souhaitaient pouvoir apprendre des succès et des échecs passés afin d'identifier les "bonnes pratiques" et réduire cette incertitude.
Notre objectif est, d'une part, de répondre aux attentes et questionnements des acteurs de Renault et leur permettre de s'inspirer de notre étude pour mener leur projet de BMI et s'adapter aux défis présentés par les nouvelles mobilités. D'autre part, nous souhaitons apporter notre contribution à une littérature sur la BMI déjà riche, mais encore en développement et peu structurée, et participer aux trop rares études empiriques concernant le lien entre BMI et performance (Foss et Saebi, 2017).

Intérêt académique de la thèse

D'un point de vue académique, la thèse s'inscrit dans le champ des business models et plus précisément de l'innovation de business models. En effet, la recherche sur les business models compte trois axes principaux de recherche (Foss et Saebi, 2017). Le premier est d'utiliser le business model comme base de classification des entreprises afin de pouvoir les comparer notamment. Le deuxième est d'étudier le business model comme élément d'hétérogénéité de performance entre les entreprises, autrement dit comme facteur de performance. Le troisième est d'étudier le business model comme unité d'innovation. La recherche sur la BMI s'inscrit dans ce dernier axe, puisqu'elle étudie l'innovation du business model, c'est-à-dire l'innovation systémique de ses éléments. Néanmoins, cet axe est le plus récent, et la littérature sur la BMI voit ses origines remonter à une dizaine d'années seulement. Alors que l'étude de Foss et Saebi (2017) compte 7391 articles portant sur les business models, seuls 349 concernent la BMI.

Cette littérature sur la BMI est donc encore jeune et en consolidation, et fait face à de nombreuses critiques sur sa pertinence (Foss et Saebi, 2018). De nombreuses définitions et conceptualisations de la BMI existent et se confrontent, émergeant à la fois de la littérature sur l'innovation et sur les business models et du terrain, le concept même de business model étant né de l'empirique plus que d'une construction théorique. Les études existantes ne distinguent que rarement le processus de BMI et le nouveau business model qui en résulte, et les facteurs de succès de ces deux éléments sont donc souvent indissociés. Comme le précisent Foss et Saebi (2017), la littérature manque de clarté dans sa définition du concept, ce qui rend difficile son opérationnalisation et donc les études empiriques portant sur celui-ci, ainsi que la cumulation des connaissances. Dans le cas de la BMI, on peut citer notamment l'existence de termes trop peu définis et souvent utilisés de manière interchangeables : Business Model Innovation, Business Model Evolution, Business Model Transformation, notamment (Foss et Saebi, 2018). De plus, il apparait que la littérature sur la BMI évolue en silo sur quatre axes de recherche principaux qui concernent la conceptualisation de la BMI, la BMI comme

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

processus, la BMI comme résultat, et les conséquences de la BMI (Foss et Saebi, 2017) ; les contributions ne se transfèrent donc pas d'un axe à l'autre et cela freine grandement la construction d'une littérature globale et structurée.

Dans leurs travaux, Foss et Saebi (2017) puis Foss et Saebi (2018) appellent à des contributions plus empiriques et à clarifier la littérature. Notamment, les auteurs évoquent la nécessité de distinguer la BMI comme processus et comme résultat ainsi que de définir et dimensionnaliser clairement le concept ; d'étudier les effets de la BMI sur la performance en intégrant la complexité de cette relation ; et de comparer les entreprises établies aux entreprises nouvelles. De même, Villinger et Jung (2015) notent que beaucoup d'études empiriques sur la BMI se concentrent sur des exemples marquants (donc fortement médiatisés) de BMI, et sur des business models disruptifs principalement dans le cadre de marché de particuliers. La littérature semble donc manquer d'études portant sur des cas de BMI moins emblématiques.
Notre travail répond donc à ces appels. D'une part, il permet d'apporter de la clarté dans la littérature sur la BMI, en distinguant bien le processus de BMI et le résultat de cette BMI, et les facteurs de succès distincts de ceux-ci. Nous nous concentrons sur la BMI comme processus et sur l'entreprise établie. Cette BMI semble principalement être menée en réponse à des changements technologiques ou l'arrivée d'un nouvel entrant (Bucherer *et al.*, 2012), ou de manière plus générale une pression effective ou anticipée sur la performance de l'entreprise (Wischnevsky et Damanpour, 2006). Elle constitue une forme d'innovation complexe, principalement menée grâce à l'expérimentation (Günzel et Holm, 2013). Mais notre étude se concentre sur le lien entre la BMI et la performance dans ces entreprises établies, et sur les conséquences des choix de l'entreprise en matière de BMI à la fois sur la réussite de celle-ci et sur la performance du nouveau business model mis en place. Nous distinguons aussi les différentes étapes de la BMI, bien souvent présentée comme un processus unique, quasi "boite noire" dans les études existantes.

Cette étude empirique se base sur la QCA. Le choix de cette méthode nous permet de sortir d'une logique de solution unique, de "recette magique" qui offrirait la meilleure façon de mener sa BMI. Au contraire, la QCA apporte plusieurs pistes, plusieurs scénarios de succès tous aussi valables les uns que les autres, ce qui nous semble plus adapté à la diversité des contextes d'entreprise et des changements environnementaux auxquels elles font face. Grâce à la QCA, nous pouvons ainsi étudier la BMI et sa relation à la performance dans toute sa complexité, en n'isolant pas un facteur, mais en étudiant plusieurs facteurs conjointement. L'étude configurationnelle nous permet de montrer que le succès de la BMI et du business model qui en découle dépendent d'un ensemble d'éléments en interaction, d'un ensemble de choix de l'entreprise. La taille de l'échantillon nous donne l'opportunité d'étudier non pas seulement les cas emblématiques de BMI, mais aussi d'autres cas moins médiatisés, afin d'être au plus proche de la réalité des entreprises qui ne mèneront pas toutes des BMI marquantes ou médiatiques.

Intérêt managérial de la thèse

Comme nous l'avons évoqué, les entreprises se trouvent confrontées de façon croissante à des bouleversements de leur environnement, principalement liés aux progrès technologiques et/ou à l'arrivée de nouveaux entrants proposant un business model innovant. S'adapter à ces bouleversements devient donc indispensable pour maintenir son avantage concurrentiel, voire simplement survivre. Les entreprises leaders se sont rendues comptes que l'innovation de produit et de processus n'étaient plus suffisantes pour assurer cette survie, car de nombreux marchés font face à une surabondance de produits (Günzel et Holm, 2013). Le business model est donc devenu le levier privilégié de la transformation

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et de l'innovation (Amit et Zott, 2010). Néanmoins, il semblerait qu'elle présente de nombreux défis pour l'entreprise établie, car celle-ci a vraisemblablement développé une inertie au niveau de ses sytèmes, routines et modèles culturels (Ben-Menahem *et al.*, 2013; Bucherer *et al.*, 2012). La BMI représente donc une étape obligée de la vie de l'entreprise, tout en constituant un processus complexe à mettre en place et à mener à bien.

Puisque notre thèse s'inscrit dans une CIFRE avec Renault, il nous parait intéressant de présenter la situation de l'industrie automobile comme exemple. Celle-ci se prépare à deux phénomènes liés. Le premier est l'avènement de la voiture autonome : d'après les constructeurs automobiles eux-mêmes, la technologie sera bientôt si avancée que les véhicules pourront se passer de chauffeurs. Cette avancée technologique ouvre un nouveau monde de possibilités en termes de mobilité : puisque le véhicule ne nécessite plus un chauffeur attentif, les trajets pourront alors prendre une autre dimension, devenir un moment de travail ou de détente. De plus, si les véhicules peuvent aller d'un point A à un point B seuls, de nouveaux modes de déplacement telles que des navettes autonomes pouvant aller chercher les gens directement devant leur domicile et les amener sur leur lieu de travail devient possible.
En parallèle, les formes alternatives de mobilité se développent face à des considérations économiques, écologiques et sociétales. En effet, d'après une étude de 2017 de l'ObSoCo et Chronos [3], les transports en commun des grandes villes sont saturés (200% d'occupation pour le RER B en heures de pointe, 144% pour le métro de Pékin). Concernant la voiture individuelle, elle coûte en France environ 5880 euros par an mais n'est utilisée que 4% du temps. Face à ces constats, de nouveaux services se sont mis en place. Ainsi le VTC a vu son taux de pénétration multiplié par trois entre 2014 et 2016, l'autopartage par deux ; le covoiturage avait un taux de pénétration de 30% en 2016, les cars longue distance de 15%. Des entreprises comme Blablacar ou Drivy sont nées pour exploiter ces nouveaux modes de transport. L'étude citée précédemment comptait 1000 entreprises de vélo en libre service en 2017 dans plus de 50 pays, contre 11 en 2006. Une autre étude de l'ADEME en 2012 évaluait qu'en 2030, 10% des flux de transport viendraient de modes alternatifs au véhicule personnel, ce chiffre s'élevant à 30% en 2050, ce faisant réduisant le parc de véhicules de plus de moitié par rapport à son niveau actuel.
Ces deux phénomènes remettent grandement en question le business model de la plupart des constructeurs automobiles dans un futur proche. En effet, le business model des constructeurs est centré sur la vente de véhicules, et ces nouveaux services impacte leur modèle de revenus de façon significative. Bien que beaucoup de constructeurs aient intégré une forme de services complémentaires, notamment avec l'entretien, la maintenance ou encore le financement des véhicules, leurs systèmes sont d'abord tournés vers le design, la production, puis la vente de véhicules personnels. Les compétences, les systèmes d'évaluation de la performance, les actifs (tels que les usines et concessions) sont centrés sur la production et vente en masse de véhicules. L'essor des nouvelles mobilités a, au contraire, pour objectif de réduire le parc de véhicules (notamment personnels), et de privilégier l'usage intensif de véhicules collectifs. Ces nouvelles mobilités sont aussi principalement axées sur des offres de service, avec des critères de performance et des systèmes de fonctionnement différents. Il s'agit donc pour les constructeurs établis de remettre en question l'entièreté de leurs systèmes et leur logique de création et capture de valeur. Mais ils sont également confrontés à une industrie très concurrentielle, et s'engager dans un processus incertain tel que la BMI met potentiellement en péril leur performance à court terme. Certains optent donc pour l'acquisition de services de mobilité en parallèle de leur business model actuel, par exemple Daimler en acquérant l'entreprise d'autopartage Car2Go.

L'exemple de l'industrie automobile montre la complexité de la BMI et le double défi que rencontrent les entreprises établies. D'un côté, la BMI semble inexorable si l'entreprise souhaite pérenniser sa performance à long terme. De

3. Disponible au lien suivant : `https://www.assisesdelamobilite.gouv.fr/file/1265/observatoire_des_mobilites_emergentes_2017.pdf`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'autre, l'incertitude et la complexité de la BMI représentent pour l'entreprise établie, et notamment la grande entreprise, un risque fort sur sa performance à court terme qui est scrutée par les parties prenantes externes, notamment les marchés financiers. Il lui faut donc réduire cette incertitude et cette complexité afin de mener la transformation nécessaire sans que cela impacte trop fortement sa performance actuelle.

Notre thèse permet, grâce à l'étude et la comparaison de BMI à travers les années, les pays et les industries, de présenter plusieurs modèles de succès de la BMI et du nouveau business model qui intègrent divers contextes. Ces différents modèles pourront alors servir à guider la BMI actuelle ou future des entreprises, et notamment de Renault, en prenant en compte ce contexte.
De plus, la méthode QCA utilisée permet une présentation parcimonieuse puisque les résultats sont présentés sous forme d'équation booléenne. Ainsi, nos résultats sont facilement transférables au niveau des entreprises, dans une forme facile à comprendre, à intégrer et à valoriser. Ce faisant, nous souhaitons participer à une plus grande communication entre la recherche académique et les acteurs de l'entreprise.

Nous avons donc présenté en quoi notre travail présentait un intérêt à la fois pour la communauté académique en sciences de gestion et pour la communauté managériale des entreprises établies. Nous présentons ci-après notre design de recherche.

Design de recherche

Notre question de recherche est la suivante :

Quelles sont les conditions de performance de l'innovation de business model dans les entreprises établies ?

A l'origine, notre travail ne portait que sur la performance du nouveau business model. En effet, l'inquiétude principale des entreprises, et notamment des acteurs de Renault, concerne la performance post-BMI, il était donc logique que le sujet d'origine se concentre sur ce point.
Néanmoins, notre revue de littérature et la constitution de l'échantillon nous ont amenée à étudier séparément le processus de BMI, c'est-à-dire la mise en oeuvre du nouveau business model, et la performance de celui-ci. En effet, il est apparu à la fois de la littérature et des cas envisagés pour l'échantillon que chacun de ces deux phénomènes était influencé par des leviers et freins différents. Il nous semblait donc intéressant d'étudier ces deux phénomènes afin d'identifier les facteurs en permettant le succès, et ainsi guider les entreprises non pas seulement à obtenir un business model performant, mais d'abord à mettre en place ce business model de façon efficace et sereine.
Nous étudions donc deux phénomènes distincts : d'une part, la BMI, c'est-à-dire le processus de mise en oeuvre du nouveau business model ; et d'autre part la performance du nouveau business model. Pour cela, nous opérons cette distinction dès la revue de littérature, en séparant dans les articles analysés ce qui relève du processus et ce qui relève du résultat. Comme évoqué précédemment, la littérature sur la BMI manque de clarté sur ce point, et même les définitions de la BMI mélangent processus et résultat. Nous opérons ainsi clairement la différence entre les deux afin que notre revue de littérature ne souffre d'aucune confusion. La distinction se poursuit ensuite dans notre étude empirique.

Notre travail s'inscrivant dans une thèse CIFRE, il était important que le manuscrit final reflète aussi bien une réelle contribution théorique qu'un apport managérial utile pour l'entreprise Renault. De fait, l'évolution de notre question

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de recherche et de nos choix méthodologiques découle d'une concertation avec nos directeurs de thèse académiques et notre encadrement de thèse en entreprise. Ainsi, le choix de nous concentrer sur l'évolution des résultats de l'entreprise a émergé de discussions avec les acteurs de Renault ; nous avons alors pu constater que le principal point de questionnement de l'entreprise concernait la performance financière plus qu'une performance, par exemple, environnementale. De même, la volonté de nous concentrer sur l'entreprise établie a émergé du constat que celle-ci ne rencontrait pas les mêmes difficultés que la nouvelle entreprise en ce qui concerne la construction de business models et la BMI (Bucherer *et al.*, 2012). Nous avons donc décidé de nous concentrer sur les entreprises établies, d'une part parce que Renault en fait partie, et d'autre part parce que la littérature semble très pessimiste sur la capacité de ces entreprises à réussir leur BMI (Ben-Menahem *et al.*, 2013) malgré des succès très médiatisés tels qu'IBM.

Nous avons décidé d'utiliser la méthode QCA, ou Analyse Quali-Quantitative Comparée en français [4]. La QCA est une méthode comparative, à la frontière entre méthode quantitative et méthode qualitative ; elle est configurationnelle, c'est-à-dire qu'elle étudie des combinaisons de facteurs et non pas des facteurs seuls. Elle permet de comparer les cas d'un échantillon de taille généralement moyenne (entre 5 et 50 cas), sur la base de variables (appelées conditions) déterminées à l'avance ; et elle se base sur l'algèbre booléenne, c'est-à-dire que l'analyse est dichotomique et analyse si le cas présente ou non le comportement décrit par la condition (la présence étant généralement notée 1 et l'absence 0).
Nous justifions ce choix dans la deuxième partie du manuscrit consacrée à la méthodologie, néanmoins quelques éléments nous paraissent importants à souligner dès à présent. En premier lieu, notre travail de thèse s'inscrit dans une collaboration avec une entreprise industrielle, dont les acteurs sont majoritairement issus de formations ingénieriques. Il nous fallait donc choisir une méthodologie dont les résultats seraient facilement transférables à ces acteurs. Néanmoins, notre souhait était de nous inscrire dans une méthodologie qualitative, qui nous permettent d'appréhender la complexité de la BMI, de sa relation à la performance, ainsi que les divers contextes auxquels les entreprises font face dans le cadre de leur BMI. Cette volonté de trouver un équilibre entre la complexité des méthodes qualitatives et un impératif de résultats clairs et facilement valorisables en entreprise nous a amenée à choisir la QCA. Ce choix nous permet également de participer à la valorisation et à la diffusion d'une méthode novatrice et au fort potentiel d'explication dans le champ des sciences de gestion.

La QCA étant une méthode abductive par nature, construite à la fois à partir de la théorie et de la connaissance des cas et évoluant avec la connaissance du chercheur, notre recherche a connu de nombreuses évolutions. Nous détaillons plus avant ces évolutions dans la deuxième partie du manuscrit. Notre échantillon a évolué avec les objectifs de la recherche, notamment alors que notre compréhension de la BMI et de la QCA avançait ; nous avons également décidé de n'étudier que des entreprises ayant effectivement entamé une BMI, alors que nous avions auparavant intégré des entreprises ne s'étant simplement pas transformé. Nos conditions, comme nous le montrons dans la partie 2.2.1, ont connu un processus long et de nombreuses modifications au fur et à mesure que notre connaissance de la littérature et du terrain se précisait. Notre processus de recherche n'a donc pas été linéaire, mais au contraire fait d'allers et retours entre la littérature, la constitution de l'échantillon et des facteurs étudiés, et l'analyse des cas. Ces allers et retours constants nous ont permis, d'une part, d'enrichir continuellement notre connaissance du phénomène, de la méthodologie et du terrain ; et d'autre part de nous assurer de la cohérence et de la rigieur de notre travail.

Nous présentons ci-après le plan de notre thèse, qui représente la somme consolidée de ces allers et retours.

4. Nous utiliserons dans le reste du manuscrit l'acronyme QCA, car c'est celui-ci qui est largement employé dans la communauté scientifique, y compris francophone

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Principaux résultats et contributions

Cette thèse nous permet de nuancer et d'enrichir la littérature sur la BMI. En effet, notre étude configurationnelle s'oppose à une recherche jusqu'ici principalement concentrée sur l'étude de facteurs uniques, et nuance donc l'impact de ces facteurs lorsqu'ils sont mis en combinaison avec d'autres facteurs. De plus, en étudiant séparément le processus de BMI et la performance du nouveau business model, nous apportons une clarification nécessaire aux leviers et freins identifiés par la littérature.

Notre analyse QCA identifie 6 chemins ou configurations causales menant à la réussite de la BMI. Parmi les conditions étudiées, l'engagement des parties prenantes internes apparait comme quasi-nécessaire à la réussite de la BMI, et notamment l'engagement des actionnaires qui sont pourtant assez peu présentés dans la littérature existante. Un premier point de vigilance pour les entreprises est donc de s'assurer de l'engagement à long terme des parties prenantes internes envers la BMI ; en effet, la majorité des échecs de BMI sont la conséquence d'un arrêt du projet au bout de quelques années par manque d'engagement envers la transformation.
De plus, la transformation des KPI et l'importance accordée à cette transformation est identifiée comme largement facilitatrice de la réussite de la BMI. Il est donc important, comme le souligne la littérature, d'adapter ses systèmes d'évaluation de la performance afin de favoriser la mise en oeuvre du nouveau business model. Néanmoins cela nécessite de créer ou modifier des artefacts et/ou des routines, ce qui peut provoquer de la résistance de la part des parties prenantes internes.
Enfin, nous voyons que la plupart des configurations concernent des BMI incrémentales ; il apparait donc que mener une BMI incrémentale offre plus d'options de réussite que mener une BMI radicale. Cela parait logique, étant donné qu'une BMI incrémentale nécessite a priori une réallocation moindre des ressources et une adaptation moindre des systèmes. Cependant, cela va à l'encontre de la littérature sur la BMI qui s'attarde majoritairement sur des BMI radicales, voire la mise en oeuvre de business models de rupture.

La seconde analyse QCA identifie une nouvelle condition, qui n'est pas nécessaire pour expliquer les cas de réussite de la BMI, mais l'est pour expliquer les cas de performance du nouveau business model : nous avons appelé cette condition "BMI réactive à un bouleversement de l'industrie", et elle exprime le fait que la BMI étudiée est une réponse à un changement touchant l'industrie toute entière et remettant urgemment en question le business model de l'entreprise et sa performance.
Suite à l'ajout de cette condition, l'analyse identifie 8 configurations causales à la performance du nouveau business model. L'engagement des parties prenantes y apparait toujours aussi important, soulignant donc le caractère essentiel des parties prenantes internes à la performance de l'entreprise suite à la BMI. Là encore, il s'agit donc de s'assurer de la non-résistance des dirigeants, salariés et actionnaires y compris après la BMI, afin que le nouveau business model puisse être exploité à son plein potentiel.
En revanche, la moitié des chemins concernent des BMI radicales ; la BMI incrémentale n'offre donc pas autant de possibilités de performance qu'elle n'offrait de possibilité de réussite de la BMI. L'entreprise semble alors confrontée à un dilemme, car si mener une BMI incrémentale lui offre plus d'options pour réussir sa BMI, elle ne garantit pas la mise en place d'un business model performant. A l'inverse, une BMI radicale semble moins aisée à mettre en place, mais permet potentiellement une forte performance du nouveau business model.
Enfin, la nouvelle condition offre une perspective importante : en effet, 6 chemins sur 8 présentent une BMI proactive. Ainsi, une entreprise qui mène une BMI réactive limite nettement ses options de mettre en place un business model performant.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ces éléments se confirment dans notre analyse de la non-performance du business model, autrement dit l'analyse des cas d'échecs du nouveau business model. En effet, cette analyse identifie 3 configurations causales menant à un business model non-performant. Ces trois configurations incluent des BMI incrémentales et réactives. Ainsi, une BMI incrémentale est certes plus aisée à mettre en place, mais présente un risque nettement plus fort de mener à une contre-performance du nouveau business model, surtout si la BMI est une réponse à un bouleversement de l'industrie. L'aspect réactif de la BMI est d'ailleurs une condition nécessaire à la non-performance du business model, ce qui signifie que tous les cas d'échecs du nouveau business model sont des cas de BMI réactives.

Il est donc important de mener une BMI proactive, qui répond à des opportunités émergentes dans l'environnement plutôt qu'à des menaces imminentes. Ceci amène deux réflexions intéressantes. D'une part, la littérature montre que les entreprises établies ont des difficultés notables à s'éloigner de leur business model actuel, notamment si celui-ci leur a permis d'obtenir et maintenir une position dominante dans leur industrie ; rendant alors les BMI proactives plus complexes à mener. Notre échantillon compte ainsi 13 BMI réactives et 16 BMI proactives. D'autres part, un certain nombre d'entreprises qui ont connu de grandes difficultés face au bouleversement de leur industrie n'ont en fait jamais enclenché leur processus de BMI, refusant simplement de se transformer - c'est pour cela qu'elles ne font pas partie de notre échantillon. Néanmoins, même les entreprises de notre échantillon qui ont mené leur BMI et gagné en performance malgré le caractère réactif de leur BMI n'ont pas des résultats semblables à leur situation pré-BMI, la plupart étant à peine bénéficiaires ou déficitaires.
De plus, nos résultats soulignent deux difficultés principales pour les entreprises. D'une part, l'entreprise doit choisir entre mener une BMI incrémentale qui sera plus facile à mener mais augmentera le risque de contre-performance ; ou mener une BMI radicale qui entrainera potentiellement plus de difficultés dans la mise en oeuvre et plus de résistance au changement, mais offrira plus de possibilités de performance si elle est menée à bien. D'autre part, l'entreprise doit s'assurer de l'engagement de parties prenantes internes sur le long terme, bien que celles-ci aient des intérêts potentiellement divergents. En l'occurrence, les dirigeants et salariés ont tout intérêt à assurer la pérennité sur le long terme de l'entreprise, quitte à sacrifier sa performance à court terme ; alors que les actionnaires sont plutôt intéressés par les dividendes et donc le maintien voire l'augmentation des résultats à court terme.

Les contributions de notre thèse sont donc multiples. Comme nous l'avons déjà évoqué, notre travail permet de nuancer et d'enrichir la littérature sur la BMI. D'une part, nous clarifions la différence entre le processus de BMI et son résultat, et mettons en lumière les mécanismes spécifiques à la réussite de ces deux phénomènes. D'autre part, notre étude configurationnelle nuance l'influence de facteurs présentés de manière individuelle dans la littérature. Par exemple, il apparait que la radicalité de la BMI pour l'environnement, et donc les parties prenantes externes, a un rôle moins important que la littérature ne le laisse penser.
Par ailleurs, notre étude met en lumière le rôle des actionnaires dans la réussite de la BMI. En effet, ceux-ci sont souvent la raison principale pour laquelle un projet de BMI n'est pas mené à bien. Notre revue de littérature ne fait pourtant pas apparaitre cette partie prenante comme essentielle, se concentrant plutôt sur le rôle du dirigeant.
Nous nuançons également une littérature qui souligne principalement les BMI radicales et de rupture, étudiant les business models changeant les règles d'une industrie et la mise en place de ces business models. Pourtant, notre échantillon montre que les entreprises favorisent largement la BMI incrémentale, et celle-ci apparait effectivement comme plus aisée à mettre en oeuvre. En ce sens, la littérature se montre peu alignée avec les problématiques des entreprises établies. D'ailleurs, il est intéressant de noter le peu d'articles académiques portant sur les BMI de nombreuses entre-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

prises établies, si l'on exclut les cas emblématiques (souvent d'échec) comme IBM, AOL, Enron, Fujifilm, Kodak, ou Warner Music. Il nous semble, comme l'ont souligné Foss et Saebi (2018), qu'il manque des études empiriques sur des BMI plus incrémentales et moins médiatiques, et notre étude s'inscrit donc dans l'objectif d'enrichir la connaissance de ces cas.
Notre travail présente aussi une parcimonie qui apporte de la clarté à la littérature sur la BMI qui est actuellement foisonnante. Nous avons choisi 7 conditions qui ont émergé à la fois de notre revue de littérature et de l'analyse des cas comme étant les facteurs principaux pouvant influencer la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model. Nous avons donc pu mettre de côté des facteurs apparaissant comme plus triviaux, et notre modèle explique effectivement les points communs et différences entre les différents cas de notre échantillon.

Au niveau méthodologique, notre travail présente le potentiel de la méthode QCA dans le cadre des sciences de gestion. Nous mettons en lumière le caractère essentiellement abductif de la recherche en QCA, notamment dans le processus de construction des conditions qui s'enrichissent à la fois de la connaissance théorique du sujet et de la connaissance empirique du terrain. Nous soulignons également le choix délibéré et soigné de l'échantillon, construit par le chercheur pour que chaque cas vienne enrichir la recherche.
La méthode QCA nous permet également de prendre en compte des cas particuliers tels que le cas d'Enron, et d'analyser les cas qui n'auraient pas été expliqués par nos modèles causaux, permettant ainsi de remettre en contexte nos résultats.
Enfin, la QCA apporte à la fois de la parcimonie étant donné que nous nous limitons à 8 conditions, mais prend aussi en compte la complexité de la BMI et du contexte de chaque entreprise en identifiant non pas une solution unique mais plusieurs configurations causales.

Nos contributions managériales sont également multiples. Tout d'abord, nous apportons aux entreprises établies une étude empirique robuste, qui s'appuie sur des cas de BMI divers, dans des entreprises différentes en termes de taille, âge, et contexte géotemporel. Ainsi, nous prenons en compte la complexité des divers contextes et présentons potentiellement des points de repères pour chaque entreprise qui souhaite mener une BMI.
Ensuite, nous présentons non pas une préconisation unique, mais plusieurs scénarios de réussite de la BMI et de performance du nouveau business model, permettant aux entreprises d'envisager plusieurs options afin de mener au mieux leur propre BMI.
Notre étude, en plus d'être parcimonieuse et donc de présenter aux entreprises un nombre limité d'éléments à surveiller, inclut très majoritairement des éléments qui sont effectivement contrôlables par l'entreprise, lui présentant donc un ensemble de choix et non pas d'éléments hors de sa portée.
Globalement, notre étude permet des préconisations simples et claires à l'attention des entreprises, qui sont principalement de s'assurer de l'engagement des parties prenantes internes, mener une BMI proactive, et faire attention au choix de radicalité de la BMI.

Plan de la thèse

Notre plan se découpe en trois parties, comprenant chacune deux chapitres.

Notre **première partie** correspond à notre revue de littérature. Nous avons étudié la littérature sur les business models d'une part, et sur la BMI d'autre part, afin de conceptualiser ces termes et d'en exposer l'intérêt dans le cadre de notre

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

travail. Cette revue de littérature nous permet également d'exposer les facteurs de succès de la BMI recensés par les chercheurs académiques.
Le premier chapitre s'attache donc à définir et conceptualiser les termes de business model et d'innovation de business model. Nous présentons les différentes conceptualisations et définitions recensées dans la littérature, pour en choisir une qui correspond à nos objectifs. En l'occurence, nous présentons le business model comme un système d'activités englobant non pas seulement la firme focale mais aussi ses parties prenantes externes, destiné à créer et capturer de la valeur. La BMI quant à elle concerne le processus de transformation significative et volontaire du business model d'une entreprise établie, menant à la mise en oeuvre d'un nouveau business model au sein de cette entreprise. Nous présentons également l'intérêt d'étudier la BMI comme introduction d'un nouveau business model dans une entreprise établie, par comparaison avec la création d'un nouveau business model dans une entreprise nouvelle. Une dernière section nous permet de présenter les antécédents et les processus de BMI.

Le deuxième chapitre présente le coeur de notre revue de littérature et la base de notre étude empirique, puisqu'il présente les leviers et les freins à la BMI. Dans un premier temps, nous conceptualisons ces concepts de levier et frein. Puis, nous distinguons le processus de BMI du nouveau business model. Ainsi, nous présentons les leviers et freins à la réussite du processus dans un premier temps ; puis les leviers et freins à la performance du nouveau business model dans un second temps. Ces leviers et freins proviennent dans les deux cas de la littérature sur la BMI, et nous les présentons en fonction de l'étape de la BMI dans laquelle ils s'inscrivent : la détection des changements de l'environnement, l'expérimentation, la mise en place du business model, puis la performance dudit business model.

La **deuxième partie** du manuscrit présente notre méthodologie de recherche. Nous avons choisi dans ce travail d'utiliser la méthode QCA (*Qualitative Comparative Analysis* ou Analyse Quali-Quantitative Comparée en français), qui est une méthode comparative se basant sur l'algèbre booléenne.
Le premier chapitre présente donc ce qu'est la QCA : ses objectifs tout d'abord, puis son intérêt dans le cadre de notre travail. La méthode QCA permet principalement de comparer des entreprises sur la base de conditions pré-établies, et de réfléchir en termes de configurations plutôt que de facteurs isolés. C'est ce qui nous intéresse ici, puisque nous souhaitons étudier des BMI déjà passées pour identifier des "bonnes pratiques" à même d'aider d'autres entreprises dans leur BMI future. De plus, le caractère configurationnel de la méthode nous permet d'apporter de la nuance et de la structure à une littérature sur la BMI foisonnante et parfois confuse. Nous présentons aussi le vocable spécifique à la méthode et ses différentes variantes, puis sa mise en oeuvre étape par étape. Nous terminons le chapitre par une discussion sur les critiques et limites de la méthode.

Le deuxième chapitre présente notre méthode plus précisément. Nous abordons donc les deux QCA distinctes que nous avons décidé de mener : l'une pour analyser le processus de BMI, et l'autre pour analyser la performance du nouveau business model. Nous définissons ensuite nos conditions, identifiées à la fois via notre revue de littérature et notre connaissance des cas. Nous présentons ensuite notre échantillon, composé de 35 cas de BMI dans des entreprises souvent internationales et côtées en Bourse. Enfin, nous explicitons notre processus de collecte et d'analyse des données : notre étude se base donc sur des données secondaires, et l'analyse logicielle est menée sur le logiciel Open Source R, avec des extensions spécialisées pour l'analyse QCA.

La **troisième partie** présente notre étude empirique. Dans un premier chapitre, nous présentons la calibration de nos cas, c'est-à-dire l'attribution des scores aux conditions pour chaque cas. Pour chaque cas, nous explicitons les données

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nous permettant de lui attribuer le score choisi dans chaque condition. Nous présentons pour chaque cas un résumé de ces scores et une bibliographie des sources utilisées.

Dans un deuxième chapitre, nous présentons nos résultats. Pour chaque QCA, nous exposons les résultats de l'analyse logicielle, puis des tests de robustesse permettant de s'assurer de la rigueur de ces résultats, puis une analyse post-logicielle des cas déviants et des mécanismes mis en évidence. Quatre analyses sont présentées : la première QCA portant sur la réussite de la BMI ; la seconde QCA portant sur la performance du nouveau business model ; une seconde analyse sur la performance du nouveau business mode suite à l'ajout d'une condition identifiée lors de l'analyse post-logicielle ; et enfin une analyse de la non-performance du nouveau business model. En effet, l'un des avantages importants de la QCA par rapport à des études de cas traditionnelles est qu'elle ne part pas du principe que l'absence d'un résultat Y est causé par l'absence des conditions causales de Y ; il ne suffit pas d'inverser l'équation causale de Y pour obtenir l'équation causale de non-Y. En d'autres termes, la méthode nous permet d'identifier les conditions spécifiques à l'absence de performance du business model.
La discussion opère un retour sur la littérature afin de comparer les résultats de l'étude empirique avec celle-ci, nous permettant de confirmer, d'apporter des nuances, et d'enrichir la recherche existante sur la BMI. La discussion se termine sur la mise en valeur des contributions de la tèse.

Nous concluons le manuscrit par un résumé du travail effectué, suivi de pistes de réflexion sur le cas de Renault, ainsi que les limites du travail actuel et les perspectives envisagées pour une recherche future.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Première partie

Revue de littérature

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Introduction

Cette revue de littérature se découpe en deux chapitres.

Le premier chapitre nous permet de définir les concepts de business model (parfois abrégé par la suite en BM) et d'innovation de business model (abrégé en BMI), ainsi que d'expliciter les facteurs qui incitent une entreprise à mener une innovation de business model.
Dans une première section, nous explicitons les origines du concept de business model, central dans notre travail ; en présentons différentes définitions et typologies ainsi que la conceptualisation que nous adoptons dans le cadre de notre travail.
Dans une seconde section, nous exposons les différentes conceptualisations de la BMI et la différence avec d'autres types de transformation de business model. Nous exposons également la spécificité de la BMI dans l'entreprise établie, et pourquoi cette perspective mérite d'être étudiée.
La troisième section nous permet de définir les antécédents et processus de la BMI. Nous exposons les facteurs incitant une grande entreprise à s'engager dans une BMI et détaillons les différents processus qui mènent à la mise en oeuvre d'un nouveau business model au sein d'une entreprise existante.
Ce chapitre nous permet ainsi de poser les deux concepts centraux de notre travail de thèse et la conceptualisation que nous en faisons dans ce cadre, puisque l'un comme l'autre rencontrent de nombreuses conceptualisations dans la littérature.

Le second chapitre nous permet d'entrer au coeur de notre étude puisqu'il expose d'une part les leviers et freins à la mise en oeuvre d'un nouveau business model dans une entreprise, et d'autre part les leviers et freins à la performance de ce nouveau business model.
Après avoir expliqué dans une première section les notions de mécanisme, levier et frein, nous développons dans la seconde section les leviers et freins à la BMI, donc à la mise en oeuvre d'un nouveau business model. Ceux-ci concernent les différentes étapes de la BMI, de la détection des changements dans l'environnement jusqu'à la mise en oeuvre effective du nouveau business model dans l'entreprise.
Dans la troisième section, nous développons tout d'abord la conceptualisation de la performance utilisée dans le cadre de cette thèse. Puis, nous nous attardons sur comment la littérature sur les business models traite la performance de ceux-ci et en quoi ce traitement n'est pas pertinent pour notre étude. Enfin, nous développons à partir de la littérature sur les BMI les leviers et les freins à la performance du nouveau business model lorsque celui-ci a été mis en oeuvre.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 1

Business model et innovation de business model : conceptualisations et intérêt dans la thèse

1.1 Qu'est-ce que le business model ?

Dans cette première section, nous développons le concept de business model, central à notre étude. Nous présentons d'abord les origines de ce concept, qui prend sa source dans la pratique managériale. Puis nous présentons différentes définitions, niveaux d'analyse et conceptualisations que la littérature a développé concernant le business model pour mieux expliciter notre point de vue dans le cadre de ce travail. Dans une troisième partie, nous développons quelques typologies des business models que nous jugeons pertinentes pour notre étude.

1.1.1 Origines du concept

Le concept de Business Model a d'abord émergé du monde managérial dans les années 1990. A cette époque, les entreprises voient apparaitre de nombreux changements dans leur environnement, notamment le développement de l'économie de la connaissance, l'essor d'internet et des technologies de l'information, ainsi que la croissance de l'externalisation (Teece, 2010). C'est dans ce contexte que nait un nouveau type d'entreprise, que l'on appellera par la suite les "dotcom". Ces entreprises, voyant le potentiel de la nouvelle technologie internet et de commercer par ce biais, décident d'opérer uniquement via ce canal. Des centaines d'entrepreneurs lancent ainsi leur projet, parmi lesquels on trouve des entreprises bien connues comme AOL, Amazon ou Meetic.
Ces entrepreneurs doivent convaincre des investisseurs de les financer, mais la tâche s'avère complexe, puisqu'il leur faut expliquer comment leur entreprise prévoit de générer des revenus et du bénéfice d'une façon jusqu'alors inédite. Ils se servent alors d'un modèle, d'une représentation de leur activité et de la façon dont elle fonctionne pour générer du bénéfice : le business model.

A cette époque, les concepts de stratégie dominent la pensée managériale comme académique : l'analyse des entreprises se fait au travers d'outils comme par exemple les 5 forces de Porter, le modèle PESTEL ou le modèle de groupes stratégiques. Mais ces concepts apparaissent aux yeux du terrain comme insuffisants pour expliquer cette nouvelle façon de fonctionner dans un secteur naissant. Internet et la diffusion de l'ordinateur personnel remettent effectivement en cause la manière traditionnelle de mener une activité, par exemple en instaurant des modèles de gra-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

tuité. Le concept de business model semble alors mieux adapté pour modéliser le fonctionnement de ces entreprises et les mécanismes qui en assurent la pérennité.

Dans le monde académique, le business model est d'abord évoqué sous le nom de *business idea* (Normann, 1977). Le concept prend son essor dans les années 1990, un peu après sa naissance dans le monde managérial. A l'époque, l'utilisation du business model se limite à l'étude des e-business. Il faudra attendre le début des années 2000 pour que les chercheurs considèrent le business model comme un concept indépendant des concepts de stratégie existants et à vision plus large que la technologie internet.
En 2000, l'entreprise Boo.com, spécialisée dans la vente de vêtements en ligne et qui avait levé 135 millions de dollars dix-huit mois plus tôt, est placée en redressement judiciaire. C'est à ce moment-là que démarre l'explosion de la "bulle internet" créée une dizaine d'années plus tôt. De très nombreuses entreprises qui avaient levé des fonds très importants font alors faillite, et on assiste à la fin d'un mythe, celui de la "dotcom" capable de rentabiliser de façon extraordinaire les fonds qu'elle lève. Suite à cela, le monde académique, Porter à sa tête, classent le business model au rang de "mode" ("an invitation for faulty thinking and self-delusion") [1] (Porter, 2001, p. 73) et le concept perd en attention. Les chercheurs s'aperçoivent quelques années plus tard que les entreprises continuent d'utiliser le concept, car il reste plus approprié à leurs objectifs. Ils se tournent alors de nouveau vers l'étude du business model, qui devient un sujet de recherche à part entière vers 2010 avec, notamment, la parution d'un numéro spécial de la revue Long Range Planning en 2010.
Les revues scientifiques commencent à publier des études centrées sur le concept de business model en 2002 (Lambert et Davidson, 2013). Les premières études s'attachent surtout à collecter des données destinées à enrichir la compréhension du concept et à le définir (Lambert et Davidson, 2013). Il s'agit donc en premier lieu de classifier les entreprises selon leur business model (Foss et Saebi, 2017), cette classification ayant pour objectif principal le soutien à d'autres études, par exemple l'étude des changements subis par une industrie. On voit alors apparaitre un certain nombre de typologies des business models, tentant d'en identifier les composantes clés. En second lieu, les chercheurs étudient le lien entre le business model d'une entreprise et sa performance, en cherchant notamment en quoi le business model d'une entreprise est un facteur clé de son succès et de son avantage concurrentiel (Foss et Saebi, 2017). En troisième lieu, l'intérêt des chercheurs se porte sur le phénomène de la transformation du business model et notamment de l'innovation du business model, ses antécédents, les mécanismes l'affectant, et son lien avec différents phénomènes tels que la performance, la culture d'entreprise, les transformations d'industries. Le business model devient alors une une source d'innovation distincte de l'innovation de produit et de processus (Foss et Saebi, 2017).

Aujourd'hui, le concept de business model fait l'objet de nombreuses recherches (environ 800 articles parus en 2015 d'après Foss et Saebi (2017)) et regoupe une communauté importante, comme en témoignent l'existence de la Business Model Community (environ 250 membres) et la création en 2016 de la Business Model Conference, par exemple. Mais de nombreuses conceptualisations existent et nous nous attachons dans la partie suivante à en présenter quelques-unes qui nous semblent pertinentes pour notre travail, et à définir le concept dans ce cadre.

1. "Une invitation à la pensée erronée et l'aveuglement", toutes les traductions sont de l'auteure

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.1.2 Définition et conceptualisation

1.1.2.1 Définition et niveaux d'analyse

Comme indiqué précédemment, la littérature présente un nombre important de définitions du business model et toutes n'ont pas la même perspective sur la nature même du concept. Néanmoins, la littérature sur le business model admet généralement celui-ci comme un système composé d'éléments interdépendants ; cette interdépendance est un attribut essentiel du business model (Volberda *et al.*, 2018). En effet, la perspective du business model comme système est dynamique puisque, les composantes étant dépendantes de façon plus ou moins forte, une modification affectant l'une des composantes devrait a priori affecter les autres et/ou les relations entre elles. C'est aussi cette interdépendance qui permet d'innover en matière de business model, puisque modifier un élément permet de créer un tout autre système potentiellement nouveau.
Le business model implique aussi, dans la plupart des conceptualisations, que l'organisation crée et capture de la valeur. La création et la capture de valeur sont en effet les deux mécanismes principaux du business model. La création de valeur va attirer les clients et les fidéliser, leur faisant préférer l'offre de l'entreprise à une autre. La capture de valeur permet à l'entreprise d'être rétribuée pour cette valeur créée, et ainsi faire des bénéfices. Si l'entreprise ne parvient pas à créer et à capturer correctement la valeur, alors elle ne pourra pas survivre.

Dans le cadre de ce travail de thèse, nous nous basons sur la définition de Zott et Amit (2010) : "A business model [is a] set of activities, as well as the resources and capabilities to perform them - either within the firm, or beyond it through cooperation with partners, suppliers or customers" [2] (p.217). Nous adoptons cette définition car elle considère le business model de façon holistique, pas uniquement sous l'angle de l'offre mais également sous l'angle des activités, ressources et compétences nécessaires à cette proposition de valeur. Cette perspective systémique permet de mieux rendre compte de la complexité du business model, et ainsi de la complexité à le transformer. Notre travail s'attache à expliquer les multiples facteurs qui sous-tendent une transformation du business model, et pour cela il est important de considérer le business model comme un ensemble complexe d'éléments qui interagissent. De plus, cette définition ne prend en pas en compte uniquement l'entreprise focale, mais également les acteurs externes. Or cette précision est importante pour notre recherche, car le succès de la BMI et du nouveau business model en oeuvre ne dépend pas que de l'entreprise, mais également de l'implication ou de l'opposition de son écosystème, et de la capacité de l'entreprise à tirer le meilleur de son environnement pour transformer son business model. Ainsi, nous voyons le business model comme un système composé d'activités ainsi que des ressources et capacités nécessaires à l'exécution de celles-ci, permettant la création et capture de valeur par une entreprise et ses parties prenantes.

Le business model s'étudie à plusieurs niveaux d'analyse que nous présentons dans la figure 1 :

2. "Un business model [est un] ensemble d'activités, ainsi que les ressources et capacités pour les opérer - soit au sein de la firme, soit au delà via la coopération avec les partenaires, fournisseurs ou clients"

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

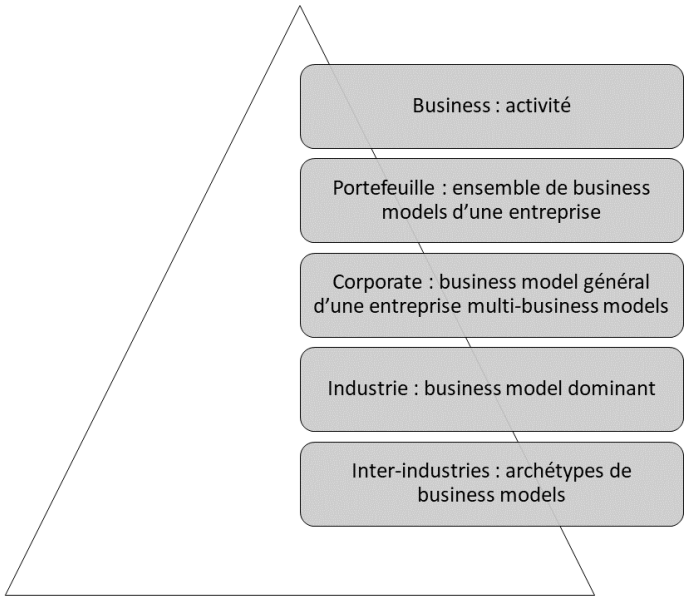

FIGURE 1 – Différents niveaux d'analyse du business model

Le niveau business représente le business model d'une activité particulière. Le niveau portefeuille représente l'ensemble des business models distincts d'une entreprise, ce qui est fréquent dans les grandes entreprises (par exemple, Renault a une activité de production et vente de véhicules et une activité de financement de ces véhicules, entre autres). Le niveau corporate présente comment les business models de l'entreprise sont liés et comment cet ensemble crée de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes de façon cohérente (Aspara *et al.*, 2013). En général, le niveau corporate décrit le business model "principal" de l'entreprise, celui qui correspond à sa vision, par exemple la création et la vente de produits technologiques chez Apple . Le niveau industrie décrit le business model dominant d'une industrie, par exemple l'achat et la vente de livres dans la librairie. Enfin, le niveau inter-industries décrit les archétypes de business model présents à travers les industries, par exemple le modèle *razor and blade* présent aussi bien dans la grande distribution avec Gillette que dans le jeu vidéo avec Microsoft et sa XBox.
Notre recherche porte sur des entreprises établies et reconnues ; à ce titre, une grande partie d'entre elles sont des grands groupes et possèdent donc un portefeuille de business models et d'activités, parfois dans des secteurs différents. Pour ces grandes entreprises, nous étudions la transformation du business model d'une de leurs activités, qui impacte en retour la proposition de valeur de l'entreprise de façon globale. De ce fait, nous étudions la BMI au niveau de l'activité mais son impact au niveau corporate.

Au-delà des différentes définitions qui lui sont associées, le business model est présenté sous trois conceptualisations majeures qui influencent la façon dont est perçu l'impact qu'a le business model sur l'entreprise et ses actions. Nous les présentons ci-après.

1.1.2.2 Conceptualisation

En nous appuyant sur Massa *et al.* (2017), nous distinguons trois perspectives sur le business model, qui ne sont pas mutuellement exclusives.
Tout d'abord, le business model peut être vu comme attribut de l'entreprise. Il existe alors en tant que tel, indépendamment des acteurs et de leurs perceptions. Dans cette perspective, la recherche s'intéresse aux archétypes de business model, au rôle du business model dans la performance, et à l'impact du business model disruptif sur l'industrie.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le business model peut également être perçu comme schéma cognitif ou linguistique. Le business model n'est pas un attribut de l'organisation en lui-même mais plutôt la logique dominante de l'organisation, destinée à donner un sens commun aux acteurs (Magretta, 2002). La recherche s'intéresse dans ce cas au sense-making, à l'identification d'opportunités et à l'innovation.
La troisième perspective est celle du business model comme représentation ou description conceptuelle. Il est donc une représentation explicite (au contraire de la perspective précédente) qui sert alors à diminuer la complexité via la représentation. L'objet d'intérêt est l'abstraction et le contenu de cette représentation, notamment l'identification des éléments indispensables.

Le business model comme attribut de l'entreprise
Dans cette perspective, le business model est un attribut réel de la firme, un phénomène à l'impact tangible notamment sur la performance de l'entreprise. Il est l'ensemble des choix qui concernent la façon dont l'entreprise fonctionne et assure sa pérennité. Dans cette perspective, un business model est composé principalement d'activités interdépendantes, des acteurs qui les mènent, de leur cible, des ressources nécessaires ; et des conséquences de ces activités (Massa *et al.*, 2017). Ces conséquences sont le plus souvent exprimées en termes de création et capture de valeur.

La recherche adoptant cette perspective s'intéresse à la classification en archétypes des business models (par exemple en définissant les modèles *razor and blade*, freemium, par souscription, etc). Elle s'intéresse également au rôle du business model dans la performance et l'avantage concurrentiel : le choix du business model est considéré comme ayant un impact tangible, matériel, sur les résultats de l'entreprise (Massa *et al.*, 2017; Weill *et al.*, 2005; Brea-Solís *et al.*, 2015). Cette perspective s'intéresse également aux sources de valeur et à l'impact des business models innovants sur l'environnement (Zott et Amit, 2008; Sosna *et al.*, 2010; Demil et Lecocq, 2015).
C'est cette perspective qui nous intéresse particulièrement dans notre travail, puisque nous nous intéressons à l'impact tangible que la mise en oeuvre d'un nouveau business model a sur la performance de l'entreprise. La BMI a pour effet de modifier concrètement les activités de l'entreprise et/ou la façon de les mener, avec pour objectif et conséquence d'influencer la performance de l'entreprise. Nous partons donc du principe que le business model est un élément très important de la performance d'une entreprise, et que sa transformation a un impact potentiellement radical sur cette performance. Nous étudions le business model non pas comme représentation, mais comme objet identifiable et mesurable.

Le business model comme schéma cognitif
En tant que schéma cognitif, le business model est l'image que les managers ont du système d'activités de l'organisation, dessinée par leurs propres cadres cognitifs. Il ne s'agit donc pas d'étudier le business model comme attribut réel de l'entreprise, mais plutôt d'étudier les modèles mentaux individuels et collectifs. Martins *et al.* (2015) définissent ainsi les business models comme des structures cognitives composées des concepts nécessaires à la compréhension managériale du fonctionnement de l'entreprise : "cognitive structures that consist of concepts and relations among them that organize managerial understanding about the design of activities and exchanges that reflect the critical interdependencies and value creation relations in their firms' exchange networks." [3] (p.105)

Dans cette perspective, le business model est la compréhension commune du fonctionnement de l'organisation, la logique dominante implicite partagée parmi les membres de l'entreprise et notamment ses managers. Ce schéma cognitif

3. "Structures cognitives qui consistent en des concepts et les relations entre eux qui organisent la compréhension managériale du design des activités, et des échanges qui reflètent l'interdépendance et les relations de création de valeur critiques dans leurs entreprises"

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

se traduit et se manifeste dans la narration : il est raconté, partagé au sein de l'entreprise, afin de faciliter la coordination, la transmission d'information, la compréhension et la légitimation. Comme le souligne Magretta (2002), le business model est une histoire qui répond aux questions du "qui" et du "comment". Il joue alors un rôle dans la façon dont les acteurs perçoivent l'environnement et en font sens, ainsi que dans la reconnaissance d'opportunités (Massa *et al.*, 2017; Baden-Fuller et Haefliger, 2013). Il permet de faciliter la prise de décision en agissant comme un filtre à l'information.

Le business model comme représentation conceptuelle

Dans cette perspective, le business model est une représentation de l'architecture du business model : "A business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers. It also outlines the architecture of revenues, costs, and profits associated with the business enterprise delivering that value" [4] (Teece, 2010, p. 173). Pour Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), le business model est ainsi la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers, d'une part, la proposition de valeur faite à ses clients, et de l'autre son architecture de valeur ; et de capturer cette valeur pour la transformer en profits.

Il est alors, comme son nom l'indique, un modèle, permettant de décrire comment l'entreprise s'organise pour créer de la valeur tout en engrangeant du profit (Baden-Fuller et Morgan, 2010). A l'inverse de la perspective cognitive qui considère le business model comme une représentation mentale implicite, partagée par les acteurs de l'entreprise, ici la représentation est explicite. Cette représentation sert principalement à réduire la complexité du phénomène en choisissant de souligner certains éléments et d'en exclure d'autres. Elle remplit ainsi la fonction originelle du business model qui était de communiquer la façon de fonctionner de l'organisation afin de convaincre les investisseurs. En ce sens elle représente un artefact, qui a pour but de rendre la façon dont une entreprise crée de la valeur compréhensible par d'autres (Demil et Lecocq, 2015). Elle permet également de transmettre et de challenger les schémas cognitifs implicites, ce qui favorise l'innovation (Chesbrough, 2010).

Cependant, le business model dépend alors de la personne qui le représente, et il peut exister différentes représentations de la même organisation. Celles-ci varient par exemple sur le niveau d'abstraction, sur le contenu décrit, et sur la sémantique (signes, symboles et codes utilisés) (Massa *et al.*, 2017).

En réalité, les trois perspectives ne sont pas mutuellement exclusives, et le business model peut être à la fois un attribut, un schéma cognitif et une représentation. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous le voyons premièrement comme un attribut tangible de l'entreprise, qui influence sa performance notamment. Mais ce business model doit être accepté par les acteurs de l'entreprise dans une compréhension commune ; il doit également être communiqué au moyen de représentations formelles. Ainsi les trois perspectives servent, à notre sens, des buts distincts mais complémentaires.

Maintenant que nous avons défini et conceptualisé le business model, nous développons dans la partie suivante quelques typologies du concept.

1.1.3 Les typologies de business model

Comme pour les définitions du concept, il n'existe pas de typologie ou taxonomie unifiée des business models (Foss et Saebi, 2015), différentes classifications servant différents objectifs. La classification des business models a servi,

4. "Un business model articule la logique et fournit les données et autres preuves qui démontrent comment une activité crée et distribue la valeur aux clients. Il souligne également l'architecture des revenus, coûts, et profits associés avec l'entreprise qui distribue cette valeur"

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

dans un premier temps, à mettre de l'ordre dans la diversité des business models en identifiant leurs similarités et différences. Aujourd'hui, elle sert surtout à identifier le lien entre un type de business model et d'autres attributs de l'entreprise, notamment sa performance.
Dans le cas des business models, on trouve des typologies "larges", comme celle de Chesbrough et Rosenbloom (2002) qui distingue les modèles ouverts des modèles fermés dans le cadre de l'Open Innovation. De la même manière, Baden-Fuller et Haefliger (2013) distinguent les modèles "taxi" qui créent de la valeur en résolvant des problèmes spécifiques au client (les cabinets de conseil par exemple) et les modèles "bus" qui misent sur une offre "universelle" pour un marché de masse. Ce genre de typologie semble néanmoins trop large dans le cadre de notre travail.

Certaines classifications existantes ne concernent qu'une partie des business models. Par exemple, une des premières taxonomies construite dans la littérature est celle de Rappa (2000), qui classe les business models présents sur internet en 9 catégories : le courtage, la publicité, l'infomédiation, les marchandes, les manufacturiers, l'affiliation, la communauté, la souscription, et l'utilité. Mais cette typologie se concentre sur les modes de rémunération des acteurs, ce qui est à notre sens limitant dans la conceptualisation des business models.

Weill *et al.* (2005) construisent une typologies de 16 business models possibles, en combinant quatre types de rôles basiques (créateur, distributeur, propriétaire, courtier) et quatre types d'actifs (financier, physique, intangible, humain). Le créateur est celui qui achète des matières premières et les transforme ou les assemble pour créer un produit vendu par la suite. Un distributeur achète et revend des produits sans transformation radicale. Le propriétaire vend un droit d'usage tel qu'une licence. Un courtier permet la rencontre entre acheteurs et vendeurs, mais sans détenir le produit ou le service qui est l'objet de la vente. Les actifs physiques sont des objets durables ou non (immobilier, machinerie, ou alimentaire). Les actifs financiers incluent l'argent, mais aussi les bons, les assurances, tout ce qui donne ou va donner droit à des flux d'argent. Les actifs intangibles comprennent les droits de propriété intellectuelle en plus des autres items intangibles comme la connaissance, la marque, etc. L'actif humain inclut le temps et le travail humain. On a donc un tableau des business models possibles que nous présentons dans le tableau 1 ci-dessous repris en annexe 1 [5] :

Actif / Type	Financier	Physique	Intangible	Humain
Createur	Entrepreneur	Manufacturier	Inventeur	Créateur d'humains
Distributeur	Courtier en finance	Grossiste ou revendeur	Négociant en PI	Distributeur d'humain
Propriétaire	Propriétaire financier	Propriétaire physique	Propriétaire intellectuel	Contracteur
Courtier	Courtier en finance	Courtier physique	Courtier en PI	Courtier en RH

Tableau 1 – Typologie des business models selon Weill et al., 2005

Cette typologie est intéressante pour notre étude car présentée sous l'angle des ressources mobilisées par l'entreprise et de leur utilisation.

5. Le tableau a été traduit par l'auteure

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Amit et Zott (2001) quant à eux classent les e-business models selon le mécanisme principal de création de valeur qu'ils adoptent, qui détermine la configuration des éléments :

- La nouveauté : le business model sera centré sur l'adoption de nouvelles activités et/ou de nouvelles façons de les lier et/ou de nouvelles façons de les gouverner. Les auteurs prennent l'exemple d'Apple avec le lancement d'iTunes qui constitue une nouvelle activité dans le secteur des fabricants d'électroniques, mais aussi un nouveau lien entre software et hardware.
- Le lock-in : le business model aura pour but d'attacher les parties (clients surtout, mais aussi partenaires) à l'entreprise. Cela se fait principalement via les externalités de réseau ou via les coûts de changement. eBay utilise par exemple les externalités de réseau : chaque acheteur ou vendeur supplémentaire apporte de la valeur aux autres clients, et un client n'aura aucun intérêt à aller sur une autre plateforme qui regrouperait moins d'utilisateurs, donc moins de possibilités pour lui. Les systèmes d'exploitation jouent sur les coûts de changement, en habituant les utilisateurs à un certain environnement et un certain nombre d'applications intégrées (Office pour Windows, par exemple). Il devient alors coûteux en temps et en apprentissage de changer d'environnement.
- Les complémentarités : le business model s'appuie sur le couplage des activités, qui engendre plus de valeur que ces mêmes activités effectuées séparément pour le client. Là encore on peut citer iTunes et l'iPod, qui couple l'outil d'écoute de musique et le logiciel pour acheter cette musique, en décuplant ainsi la valeur.
- L'efficience : L'entreprise utilise son business model pour atteindre toujours plus d'efficience en réduisant les coûts de transaction pour toutes les parties. Cette réduction peut être atteinte par exemple en réduisant l'incertitude et la complexité, notamment l'asymétrie d'information ; ou en réduisant les coûts de coordination et les risques. Les auteurs citent l'exemple d'Amazon qui permet de suivre son colis, réduisant ainsi l'incertitude et augmentant l'efficience de la transaction.

Cette typologie s'est ensuite généralisée au-delà du e-commerce. Les auteurs se servent également de cette classification pour analyser la performance des entreprises selon le type de business model adopté et l'alignement avec leur stratégie. Cette typologie est reprise ensuite par ses auteurs pour étudier la performance de business models.

Cette section nous a permis de présenter le concept de business model. Ce concept est né du besoin des entrepreneurs de présenter de nouvelles façons de mener leurs activités de manière convaincante à leurs investisseurs. Les chercheurs s'y intéressent depuis le début des années 2000, et de façon importante depuis les années 2010, avec de nombreuses conceptualisations et perspectives sur la nature même du concept. Nous considérons le business model comme un système d'activités ainsi que les ressources et capacités nécessaires à l'exécution de celles-ci, permettant la création et capture de valeur par une entreprise et ses parties prenantes. Ce système est un attribut tangible, matériel de l'entreprise, que l'on peut mesurer et lier notamment à la performance de celle-ci. Il est aussi un modèle cognitif partagé par les membres de l'entreprise, représenté formellement afin de faciliter la collaboration, la compréhension et l'innovation.
Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons particulièrement aux classifications de Weill *et al.* (2005) et Amit et Zott (2001) qui établissent des types de business models selon leur profil d'actifs ou le design de leur business model.

Après avoir établi le concept de business model, nous établissons dans la section suivante le second concept central de notre travail : l'innovation de business model. Pour cela, nous la définissons, puis la différencions d'autres types de transformations de business model, et présentons l'intérêt de mobiliser ce concept dans le cadre de notre étude.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2 Innovation de business model : un concept aux multiples perspectives

Le concept de transformation du business model est exprimé dans la littérature à travers plusieurs termes. On trouve entre autres le terme de "business model renewal" (Doz et Kosonen, 2010; Khanagha *et al.*, 2014), de "business model adaptation" (Saebi *et al.*, 2017), de "business model transformation" (Aspara *et al.*, 2013), de "business model evolution" (Demil et Lecocq, 2010), de "business model reconfiguration (Massa et Tucci, 2014), de "business model learning" (Teece, 2010), de "business model replication" (Aspara *et al.*, 2010) et le terme le plus répandu de "business model innovation" (Amit et Zott, 2010; Casadesus-Masanell et Zhu, 2013; Chesbrough, 2010; Massa et Tucci, 2014; Santos *et al.*, 2015; Velu, 2015). Certains de ces termes impliquent en réalité la même notion pour leurs auteurs respectifs ; il est donc difficile aujourd'hui de voir un consensus concernant les définitions et typologies lorsque l'on évoque la transformation d'un business model.

Dans cette thèse, nous nous concentrons sur l'innovation de business model ou BMI. Ce terme ayant été attribué à plusieurs phénomènes distincts, nous nous attachons dans un premier temps à définir ce qu'est la BMI dans le cadre de ce travail.

1.2.1 Qu'est-ce que l'innovation de business model ?

1.2.1.1 Définitions et composantes

L'innovation est un concept aux multiples facettes. Elle est tout à la fois un attribut (on est innovant), un processus, et un résultat (Morris, 2013; Villinger et Jung, 2015).

De manière historique, l'innovation en entreprise est associée soit à un nouveau produit/service, soit à de nouveaux processus. Mais avec l'accélération du marché et de la technologie, ces innovations représentent souvent un coût important en ressources et en temps, et un investissement significatif dont les retours sont en général incertains (Amit et Zott, 2010). Le business model a alors émergé comme une nouvelle forme d'innovation, complémentaire des autres types (Foss et Saebi, 2015), et permettant de maintenir sa performance (Günzel et Holm, 2013). Face à la pression de l'environnement, l'innovation de business model semble être une voie alternative pour l'avantage concurrentiel, moins coûteuse, car elle n'implique pas nécessairement l'acquisition de nouvelles ressources (Amit et Zott, 2010; Villinger et Jung, 2015). En effet, l'innovation de business model peut provenir de la simple reconfiguration des ressources déjà existantes dans l'entreprise.

Le concept de BMI a émergé dans la littérature vers la fin des années 2000 même si le phénomène est vieux de plusieurs siècles (Santos *et al.*, 2015). La BMI a connu depuis un intérêt considérable dans la communauté académique, car elle est reconnue comme un enjeu majeur des entreprises actuelles. En effet, des évolutions comme le progrès technologique offrent de nouveaux moyens de créer et capturer de la valeur. On a vu apparaitre ces dernières années de jeunes entreprises au business model différent, innovant, capables de bouleverser le fonctionnement traditionnel d'une industrie : AirBnB, Uber, Netflix sont des exemples célèbres. Les entreprises établies vivent donc dans la crainte grandissante de perdre leur place au sein du marché face à de nouveaux arrivants, ou de voir leur business model devenir obsolète. La BMI apparait comme un moyen d'anticiper et d'éviter ces menaces. De ce fait, de nombreuses conceptualisations et définitions du terme sont apparues.
Deux conceptions majeures de la BMI s'opposent dans la littérature (Massa et Tucci, 2014). La première voit la BMI comme la naissance d'un business model innovant (souvent en rupture avec le business model dominant de l'indus-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

trie), généralement dans une nouvelle entreprise. On parlera alors de BMI en désignant AirBnB et la location entre particuliers, Uber et les VTC, IKEA et l'externaliation du montage au client, par exemple. C'est ce que Massa et Tucci (2014) appellent le Business Model Design.
La seconde conception considère la BMI comme la transformation d'un business model existant, résultant en un business model nouveau pour l'entreprise. Ce nouveau business model peut être innovant et bousculer l'industrie existante, mais pas nécessairement. Massa et Tucci (2014) appellent cela la Business Model Reconfiguration. C'est à cette seconde conception que nous faisons allusion en parlant de BMI. En effet, nous étudions des grandes entreprises établies qui ont décidé de transformer leur business model existant de façon significative, peu importe si cela représente une innovation au niveau de l'entreprise.

Dans cette conception, l'innovation de business model peut être définie comme un processus et/ou comme un résultat. En tant que processus, elle est un changement organisationnel d'envergure, qui nécessite des mécanismes spécifiques (Foss et Saebi, 2017), et les définitions s'y rapportant s'inscrivent dans une conceptualisation dynamique et temporelle. Cette approche temporelle est essentielle ; conceptualiser la BMI comme processus implique que la BMI est une suite d'actions et de décisions ayant pour but de transformer le business model de l'entreprise. En tant que résultat, elle fait référence à un nouveau business model mis en oeuvre dans une organisation, souvent innovant. Les définitions ne sont plus dans une approche dynamique mais se rapportent aux conséquences des décisions et actions de création d'un nouveau business model. Si l'on devait résumer, une série de décisions d'une entreprise va mener à l'existence d'un nouveau business model. Si l'on s'intéresse à la série de décisions, alors la BMI est conceptualisée comme processus. Si l'on s'intéresse au nouveau business model créé, alors la BMI est conceptualisée comme résultat. Nous présentons dans le tableau 2 quelques définitions représentatives de ces deux perspectives [6].

	Définition	**Auteur(s) et date**
BMI comme processus	"Innovation dans la structure et/ou le modèle financier de l'entreprise" (p.36)	Pohle et Chapman (2006)
	"Processus consistant à définir un nouveau système d'activité de l'entreprise, ou à modifier celui existant" (p.2)	Amit et Zott (2010)
	"Nous définissons l'innovation de business model comme un processus qui modifie délibérément les éléments clés d'une entreprise et sa logique business" (p.184)	Bucherer *et al.* (2012)
	"Fondamentalement, l'innovation de business model se réfère à la recheche de nouvelles logiques d'entreprise et de nouvelles façons de créer et de capturer la valeur pour ses parties prenantes ; elle se concentre principalement sur la recherche de nouvelles façon de générer des revenus et définir des propositions de valeur pour les clients, fournisseurs, et partenaires" (p.464)	Casadesus-Masanell et Zhu (2013)

6. Les définitions ont été traduites de l'anglais par l'auteure

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	"Développement de nouvelles formes organisationnelles pour la création, la distribution et la capture de valeur" (p.1228)	Richter (2013)
	"En tant que processus, et non de simple concept de management, l'innovation de business model implique de développer de nouvelles architectures de chaine de valeur, des développements de nouveau produit et schémas marketing, tout comme l'acquisition et l'application de ressources innovante" (p.4)	Günzel et Holm (2013)
	"L'innovation de business model advient quand les entreprises trouvent une nouvelle approche au succès qui change les règles du jeu" (p.563)	Malarkey (2014)
	"L'innovation de business model concerne la création de nouvelles propositions de valeur, et les sytèmes de distribution et de capture de valeur associés, dans l'objectif de générer une valeur économique supérieure" (p.176)	Baldassarre *et al.* (2017)
BMI comme résultat	"Découverte d'un business model fondamentalement différent dans un business existant" (p.20)	Markides (2006)
	"L'innovation de business model est le résultat d'une entreprise qui augmente la valeur client, et crée simultanément une nouvelle proposition de valeur et un modèle de revenus qui lui permet de capturer une partie de la valeur créée d'une nouvelle façon" (p. 31)	Matzler *et al.* (2013)
	"L'innovation de business model redéfinit un produit ou service existant, et comment il est fourni au client" (p.447)	Velu et Stiles (2013)
	"L'innovation de business model représente un changement dans le design du système d'activités qui s'étend à la firme focale et ses clients, partenaires, fournisseurs, et autres parties prenantes impliquées dans le processus de création de valeur" (p.37)	Visnjic *et al.* (2016)

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	"Elle se rapporte à l'innovation d'un système de produits, services, technologie, et/ou flux d'informations qui va au delà de la firme focale" (p.387)	Clauss (2017)
	"Tout changement fondamental dans la relation entre les éléments du business model peut être considéré comme une innovation de business model" (p.84)	Hacklin *et al.* (2018)
	"Changements construits, nouveaux, et non-triviaux aux éléments clé du business model d'une entreprise et/ou l'architecture liant ces éléments" (p.13)	Foss et Saebi (2018)

Tableau 2 – Définitions de l'innovation de business model

Dans le cadre de notre travail, nous voyons la BMI comme un processus, qui amène une entreprise à transformer son business model de façon significative et dont le résultat est un nouveau business model, qu'il soit fondamentalement innovant pour l'industrie ou non. Nous adoptons donc la définition de Foss et Saebi (2018) : "designed, novel, and non-trivial changes to the key elements of a firm's business model and/or the architecture linking these elements" [7]. Cette définition est la mieux appropriée à notre recherche pour différentes raisons. Tout d'abord, elle englobe à la fois la modification d'éléments du business model et la modification de l'architecture liant ces éléments. Autrement dit, elle ne considère pas seulement la transformation de la proposition de valeur mais également la transformation de la façon dont les activités sont menées ; cela englobe donc les différents cas de BMI que nous étudions dans notre étude empirique, en plus d'être cohérente avec la vision systémique du business model que nous avons détaillée dans la section 1. De plus, elle souligne le caractère volontaire de la transformation, qui implique donc une décision et un engagement. Elle souligne également la nouveauté des changements pour l'entreprise et leur caractère non-trivial, qui ne prend donc pas en compte des affinements à la marge du business model existants tels que l'ouverture sur une nouvelle zone géographique. Cette définition correspond donc à notre vision de la BMI comme une transformation significative et volontaire du business model.
La BMI implique donc l'idée de nouveauté dans le business model de l'entreprise. Cette nouveauté a pour objectif de permettre à l'entreprise de créer et/ou capturer plus de valeur. Un deuxième débat rencontré dans la littérature concerne la dimensionnalisation de la BMI : modifier une composante du business model est-il suffisant pour appeler cela une BMI ? Quel genre de modification est nécessaire ? Les limites du phénomène n'ont pas été définies (Foss et Saebi, 2017). Nous considérons dans le cadre de notre travail que la transformation doit impacter au moins la proposition de valeur de l'entreprise pour être qualifiée de BMI.

Le problème rencontré par le concept de BMI est sensiblement le même que celui rencontré par le concept de business model. La littérature sur le sujet est récente et évolue beaucoup en silos ; de fait, le construit manque de clarté, comme le montre la profusion de définitions parfois contradictoires. En effet, une partie de ces définitions conceptualise la BMI comme un processus de transformation du business model ; d'autres comme le résultat de cette transformation

7. "Changements construits, nouveaux, et non-triviaux aux éléments clé du business model d'une entreprise et/ou l'architecture liant ces éléments"

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(donc le nouveau business model) voire la conséquence du nouveau business model pour l'entreprise (par exemple l'augmentation de la valeur client). Il n'est souvent pas explicité dans les articles à quelle conception le ou les auteur(s) s'attachent, par ailleurs. Pour cette étude, nous considérons la BMI comme un processus, comme l'indique la définition que nous avons choisie. La BMI est donc un processus qui démarre lorsque l'entreprise décide de transformer son business model, et se termine lorsque celui-ci est mis en oeuvre. La conséquence de cette BMI est l'existence au sein de l'entreprise d'un nouveau business model (et/ou le remplacement de l'ancien business model par le nouveau), et indirectement une altération de la performance.
De plus, beaucoup de contributions sont conceptuelles plutôt que théoriques, descriptives plutôt qu'explicatives ; le manque de clarté rend difficile les études empiriques, et en conséquence l'accumulation de connaissances (Foss et Saebi, 2017). Notre étude se place dans cet appel à plus d'études empiriques étudiant le phénomène et ses conséquences. Nous ne tentons pas de conceptualiser de nouveau la BMI. Nous nous attachons à en explorer les mécanismes, les difficultés qu'elle apporte et les facteurs favorisant sa réussite ainsi que la réussite du nouveau business model qu'elle met en oeuvre.

Maintenant que nous avons clarifié notre position sur la définition de la BMI, nous exposons dans la partie suivante les typologies de BMI qui nous apparaissent pertinentes pour notre étude.

1.2.1.2 Typologies

Comme c'est le cas pour le business model, la BMI fait l'objet de plusieurs typologies qui servent différentes perspectives et différents buts. Tran (2008) s'appuie sur la littérature en innovation pour faire trois distinctions. Premièrement, il distingue les innovations incrémentales qui s'appuient sur des connaissances existantes, et les innovations radicales qui nécessitent des connaissances et compétences différentes. Deuxièmement, il distingue l'innovation modulaire (ou de composant) qui modifie un composant du produit ou du processus sans modifier les liens entre les composants ; et l'innovation architecturale qui modifie les liens entre les composants, modifiant parfois des composants eux-mêmes au passage. Enfin, il distingue d'après Christensen (2003) l'innovation soutenue qui améliore la performance des produits établis ; et l'innovation de rupture qui rend la technologie obsolète et offre un produit moins performant aux marchés de niche qui le demandent. L'auteur remarque que l'innovation incrémentale, modulaire et soutenue sont toutes les trois basées sur des capacités et connaissances existantes et des changements mineurs de la chaine de valeur. A l'inverse, l'innovation radicale, architecturale, et de rupture amènent l'entreprise à développer de nouvelles capacités et à aller vers de nouvelles technologies et marchés.

Il est alors possible d'appliquer cette distinction à la BMI et distinguer dans un premier temps deux types de BMI selon leur intensité. C'est ce que fait Velu (2015, 2016) en distinguant la BMI incrémentale et la BMI radicale. La BMI incrémentale consiste en de faibles changements au niveau de la proposition, de la création et capture de valeur, en accord avec le business model existant. Une BMI radicale entraine, quant à elle, des changements majeurs du business model sur tout ou partie de ces composantes. Le nouveau business model sera donc très différent du business model originel.
On peut également distinguer la BMI modulaire qui ne modifie qu'une ou quelques composantes du business model, et la BMI architecturale qui modifie les liens entre les composantes (Volberda *et al.*, 2018).
Enfin, on peut distinguer la BMI soutenue qui améliore la création et capture de valeur, et la BMI de rupture qui va transformer l'industrie en modifiant sa logique dominante.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ces distinctions nous intéressent particulièrement car elles affectent a priori la capacité de l'entreprise à mettre en oeuvre un nouveau business performant. En effet, on peut penser a priori qu'une BMI radicale, architecturale et de rupture est plus complexe à mener qu'une BMI incrémentale, modulaire et soutenue, puisqu'elle demande à l'entreprise non seulement de créer des capacités nouvelles et de revoir le système que constitue son business model dans sa globalité, mais aussi parce qu'elle constitue un plus grand changement à l'échelle de son environnement et donc potentiellement un rejet du business model créé par celui-ci. A l'inverse, une partie de la littérature (Kavadias *et al.*, 2016) semble affirmer qu'une BMI de rupture amène à un business model présentant un plus grand potentiel de haute performance. Il nous apparait alors intéressant de discuter ces différentes présomptions.

Maintenant que nous avons distingué différents types de BMI, nous explicitons ci-après les différents niveaux d'impact de la BMI.

1.2.1.3 Différents niveaux d'impact de l'innovation de business model

Comme nous l'avons vu précédemment, une partie de la littérature considère que la BMI doit mener à un business model innovant non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour son environnement. Une deuxième perspective considère que le résultat de la BMI est simplement un business model nouveau pour l'entreprise qui l'a mis en oeuvre. Nous développons ici ces deux perspectives.

On peut d'abord voir la BMI du point de vue de l'entreprise. Modifier son business model et en adopter un nouveau est, en soi, une innovation à l'échelle de l'organisation, dans le sens où le processus de la BMI va amener l'entreprise à s'éloigner de ses systèmes, routines et croyances actuelles. Le business model qui en résulte n'est pas forcément innovant au niveau du marché, il peut même être une imitation du business model d'un concurrent direct, mais il n'en reste pas moins que la BMI demande à l'entreprise de créer de nouvelles capacités et de s'adapter de façon potentiellement inédite pour elle. Elle va devoir changer fondamentalement la logique sous-jacente à ses activités, réorganiser ses ressources et compétences, développer de nouveau processus, entre autres. Le nouveau business model constitue également une nouvelle proposition de valeur qu'il faudra délivrer de façon adaptée.

Si l'on se place au niveau de l'industrie maintenant, une BMI peut résulter en un business model fondamentalement innovant. Dans chaque industrie, une fois qu'elle est formée, on voit émerger un business model dominant considéré comme le meilleur business model pour cette industrie. En général, ce business model dominant est celui qui est le plus efficace en termes de capture de valeur. Il va devenir un point de repère pour l'industrie, une sorte d'ancre, que toutes les entreprises intégrant l'industrie vont vouloir suivre afin de rencontrer le succès (Kavadias *et al.*, 2016). Mais il arrive qu'une entreprise (nouvelle entrante ou déjà établie dans l'industrie) lance un nouveau business model qui constitue une rupture avec ce business model dominant et le remet en question. Si les clients délaissent le business model dominant pour aller vers le nouveau et/ou si ce business model attire de nouveaux clients sur le marché, et si les nouvelles entreprises entrantes copient le business model de rupture plutôt que le dominant, alors on peut dire que ce business model aura transformé l'industrie (Markides, 2015) .

La BMI permet donc non seulement de mener une offensive sur son propre marché, mais aussi de pénétrer un nouveau marché (Volberda *et al.*, 2018). Elle permet également d'atteindre des niches jusqu'ici non servies, voire de créer un tout nouveau marché en créant un business model qui sert des besoins jusqu'ici insatisfaits. Kim et Mauborgne (2005) développent ainsi le concept d'Océan Bleu. D'après ce concept, les entreprises naviguent dans un océan rouge,

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

hypercompétitif, se battant pour gagner des avantages minimes sur leurs concurrentes. L'océan bleu est au contraire un espace stratégique non exploité, où la concurrence n'existe donc pas. Toutes les organisations peuvent alors, et devraient, transformer leur business model et découvrir cet Océan Bleu afin d'éviter les affrontements avec la concurrence. Sur les 108 entreprises étudiées dans leur livre, les auteurs recensent 86% d'entre elles évoluant au sein de l'océan rouge, qui représentent 62% du chiffre d'affaires total et seulement 39% des bénéfices totaux. Les 14% restantes représentes donc 38% du chiffres d'affaires mais 61% des bénéfices totaux. Les entreprises présentes en océan bleu sont donc bien plus profitables que les entreprises qui restent dans l'océan rouge. Via une BMI, l'entreprise peut redéfinir les besoins des clients (Volberda *et al.*, 2018). Lorsque cela arrive, on assiste souvent à une situation où le "gagnant remporte tout" (Volberda *et al.*, 2018).

La transformation de l'industrie via une BMI est néanmoins quasiment impossible à déterminer a priori. Les études de marché sont en général inefficaces pour identifier ces zones où l'entreprise n'est pas présente. En général, les clients se savent pas s'imaginer de nouveaux espaces stratégiques. Il veulent simplement "plus pour moins", c'est-à-dire plus de bénéfices pour un prix inférieur, dans le cadre de ce qui existe déjà (Kim et Mauborgne, 2005). De fait, les idées qui révolutionnent un secteur sont souvent des transfuges d'autres secteurs (Linder et Cantrell, 2000). L'innovation absolue, au sens d'un business model qui n'avait jamais été utilisé auparavant, nulle part, est extrêmement rare.

Nous avons désormais conceptualisé la BMI dans le cadre de notre travail. Afin d'éviter toute confusion, nous explicitons ci-après la différence entre la BMI et d'autres types de transformation du business model rencontrés dans la littérature.

1.2.2 Différence entre innovation de business model et d'autres transformations du business model

Comme nous l'avons vu au début de cette section, il existe dans la littérature de nombreux termes désignant la transformation du business model. Quelle différence y a-t-il entre ces différents termes et le terme de BMI tel que nous le conceptualisons dans cette thèse ?

Business Model Adaptation

Saebi *et al.* (2017) définissent le terme de "business model adaptation" comme l'alignement du business model avec les changements de l'environnement : "the process by which management actively aligns the firm's business model to a changing environment, for example, changes in the preferences of customers, supplier bargaining power, technological changes, competition, etc." [8] (p.569). Les auteurs distinguent cette "business model adaptation" de "business model innovation" qu'ils définissent comme un processus donnant naissance à un business model innovant. Ainsi, on peut considérer que le terme "business model adaptation" est un synonyme du terme de BMI tel que conceptualisé dans notre travail.

Business Model Renewal

Dans leur article, Doz et Kosonen (2010) parlent de "business model renewal" ou renouveau du business model. Leur conceptualisation de la BMI rejoint également la nôtre puisqu'elle concerne des entreprises qui, face aux discontinuités de l'environnement, doivent dépasser leur rigidité et transformer leur business model. On parle ainsi d'une

8. Le processus par lequel le management aligne le business model de l'entreprise à un environnement changeant, par exemple, des changements dans les préférences des clients, dans le pouvoir de négociation des fournisseurs, des changements technologiques, dans la concurrence, etc

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

transformation volontaire du business model par une entreprise établie. Le terme "renewal" implique une transformation significative. Par ailleurs, ils l'utilisent conjointement aux termes "évolution", "adaptation" et "transformation", soulignant l'aspect dynamique et donc processuel de la BMI, et n'indiquent pas que le business model en question se doit d'être innovant. En cela, leur utilisation du terme "business model renewal" rejoint notre conceptualisation de la BMI.

De leur côté, Khanagha *et al.* (2014) parlent également de "business model renewal" comme l'introduction d'un nouveau business model dans une entreprise établie. Ils parlent également de "changements fondamentaux" (p.323) et utilisent même le terme "business model innovation". Ils lient néanmoins leur étude à la situation des entreprises établies : "an established firm adapts the organization in order to respond to an emerging business model with a disruptive potential" [9] (p.323), ce qui implique que la BMI est réactive. Leur définition correspond bien à une approche de la BMI comme processus d'adaptation. Les auteurs parlent également de "business model innovation" qu'ils conceptualisent comme allant d'un changement incrémental sur une composante du business model jusqu'à la disruption du business model existant, mais cette conceptualisation nous apparait plutôt de l'ordre du résultat.

Business Model Transformation

Aspara *et al.* (2013) définissent la transformation du business model (ici, du business model corporate) de la façon suivante : "a change in the perceived logic of how value is created by the corporation" [10] (p.3). Dans leur article, ils ne font pas allusion à la mise en oeuvre d'un business model innovant, mais bien à la simple transformation du business model d'une entreprise établie. En ce sens, leur conceptualisation est similaire à la nôtre. La notion de changement nous apparait comme tenant d'une approche de la BMI comme processus.

De son côté, Bititci (2007) définit la transformation du business model comme la transformation des processus business afin d'obtenir une structure compétitive. Là encore, sa conceptualisation se rapproche de notre définition de la BMI puisqu'il ne fait pas allusion à un business model innovant pour l'industrie.

Enfin, Savic *et al.* (2016) considèrent que la BMI est englobée dans le concept plus large de "business model transformation", qui contient également le concept de "business model design" au sens de Massa et Tucci (2014), qui s'éloigne donc de notre conceptualisation.

Business Model Reconfiguration

Comme nous l'avons vu précédemment, la conception de "business model reconfiguration" par Massa et Tucci (2014) correspond à notre conceptualisation de l'innovation de business model, et s'oppose au concept de "business model design".

Business Model Evolution

Le terme de "business model evolution" est présent dans l'article de Demil et Lecocq (2010), qui le définissent comme "a fine-tuning process involving intended and emergent changes both between and within its core components" [11] (p.230). Si leur approche rejoint bien la conceptualisation d'un processus, ils considèrent alors que ce changement du business model peut être aussi bien volontaire (et dans ce cas leur conceptualisation est la même que la nôtre) que émergent, sans décision volontaire du management. Le business model peut en effet, selon eux, évoluer par lui-même

9. une entreprise établie adapte l'organisation afin de répondre à un business model émergent avec un potentiel de rupture
10. Un changement dans la logique perçue de la façon dont la valeur est créée par l'entreprise
11. Un processus d'ajustement impliquant des changements émergents et intentionnels à la fois entre et au sein des composants clés

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

grâce à la dynamique des éléments qui le composent.

La "business model evolution" peut aussi être définie comme "in which a firm develops or upscales components of its existing business model so as to create and capture more value" [12] (Volberda *et al.*, 2018, p. 34). Cela correspond donc à une amélioration du business model existant, et non pas une réinvention. Elle est souvent manifestée par une réplication du business model, sur une zone géographique différente par exemple (Aspara *et al.*, 2010).
Afuah (2003) estime que l'évolution de business model agit sur les limites verticales et horizontales de l'entreprise. Les limites verticales sont les activités que l'entreprise opère elle-même ou externalise ; les limites horizontales désignent les activités opérées et le volume.

Business Model Learning
Le terme est utilisé par Teece (2010) et il le définit comme le développement ou l'amélioration du business model existant, ayant pour objectif de créer et capturer plus de valeur. Cela se rapproche donc se rapproche de la conceptualisation de la Business Model Evolution.

Ainsi, nous avons vu qu'il existe des termes similaires en nature à ce que nous appelons la BMI : "business model adaptation", "business model renewal", "business model reconfiguration" et "business model transformation". Le terme de "business model transformation" peut aussi être utilisé pour désigner toute transformation volontaire du business model, que cela mène à un business model innovant ou non.
En revanche les termes "business model evolution" et "business model learning" désignent plutôt une amélioration du business model existant, soit de façon volontaire, soit de façon naturelle via le dynamisme inhérent des composantes.

Nous avons donc défini l'innovation de business model et indiqué en quoi elle se distinguait ou se rapprochait d'autres termes de la littérature. Nous nous attachons maintenant à expliciter en quoi cette BMI telle que nous l'avons conceptualisée est intéressante à étudier dans le cadre de notre travail.

1.2.3 Intérêt de l'étude de l'innovation de business model

Comme nous l'avons vu avec les nombreuses définitions et conceptualisations de la BMI, selon la perspective adoptée la BMI concerne toutes les entreprises. Elle concerne, d'un côté, la création d'un business model innovant ayant pour but de challenger le business model dominant ; la littérature s'intéresse alors surtout aux nouvelles entreprises plus susceptibles d'introduire de tels business models. De l'autre côté, elle concerne également des entreprises existantes qui, face aux opportunités et/ou menaces de l'environnement, décident de transformer leur business model sans que celui-ci ne soit nécessairement innovant. Ces deux perspectives de la BMI amènent des difficultés nettement différentes pour les acteurs concernés, que nous synthétisons ici.

Si l'on considère la BMI comme introduction d'un business model innovant, la principale difficulté rencontrée est que ce business model peut être imité. Les entreprises établies apprennent d'ailleurs souvent des nouveaux business models apparaissant dans leur industrie. Il appartient alors à l'innovateur de faire un choix important : entrer avec un nouveau business model au risque d'être imité, ou cacher ce business model innovant jusqu'au bon moment (Casadesus-Masanell et Zhu, 2013). D'après les auteurs, il vaut mieux parfois ne pas innover que mal innover. En l'occurrence, si le business model innovant propose un produit ou un service à la qualité incertaine ou inférieure aux

12. dans laquelle une firme développe ou améliore les composants de son business model existant afin de créer et capturer plus de valeur

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

offres existantes, le succès sera loin d'être garanti.
Puisque l'introduction d'un business model innovant concerne souvent les nouveaux entrants, la littérature identifie une seconde difficulté que l'on appelle communément la "liability of newness", ou le handicap de la nouveauté. En effet, pour innover, il faut à l'organisation des ressources, des clients, des partenaires, des salariés. Or, ces "fournisseurs de ressources" seront potentiellement peu enclins à accorder leur confiance à une jeune entreprise qui n'a pas fait ses preuves et qui pourrait disparaitre à court terme (Bhide, 2000), ce qui complique le processus de création du business model. A l'inverse, une nouvelle entreprise souhaitant mettre en oeuvre un nouveau business model pourra s'appuyer sur des ressources et compétences existantes et des partenaires de confiance.

Une autre différence entre ces deux types d'acteurs introduisant une BMI est la question des modèles mentaux. Les entreprises désireuses d'introduire un business model innovant n'ont bien souvent rien de tangible à utiliser comme base de construction de ce business model. C'est encore plus vrai pour les nouveaux entrants qui n'ont en général que les modèles mentaux de leurs fondateurs et une idée de départ. A l'inverse, les entreprises établies ont des années d'expérience derrière elle, des leçons tirées du passé, et un business model existant sur lequel s'appuyer afin de transformer leur business model.
D'un autre côté, si la création d'un nouveau business model fait face au manque de ressources et d'histoire, la transformation d'un business model au sein d'une entreprise établie fait face à l'inertie engendrée par l'histoire de l'entreprise. Une partie de la littérature affirme qu'avec l'âge et la taille, l'entreprise développe une inertie jusqu'au point où elle est incapable de transformer son business model (Ben-Menahem *et al.*, 2013). Une partie de la littérature s'accorde à dire que les grandes entreprises rencontrent des freins considérables à la transformation de leur business model, notamment à cause de l'expérience et des croyances accumulées avec l'histoire de l'entreprise, et à la logique dominante de l'industrie. D'un point de vue cognitif, la grande entreprise éprouve de grandes difficultés à s'éloigner de ce qui lui a offert le succès par le passé (Bucherer *et al.*, 2012). Néanmoins une seconde perspective affirme que des entreprises ayant un long vécu sont capables de soutenir leur avantage concurrentiel face au changement, via le renouveau (Agarwal et Helfat, 2009). Certaines d'entre elles sont non seulement parvenus à réussir une BMI, mais leur nouveau business model leur a permis de maintenir ou gagner une position dominante dans leur environnement.

C'est l'opposition entre ces deux points de vue qui nous intéresse dans le cadre de notre travail. Une partie de la littérature présente la mise en oeuvre d'un nouveau business model au sein d'une entreprise établie comme un véritable défi dont l'issue est très incertaine. Dans le même temps, cette transformation est considérée comme indispensable pour la survie à long terme des entreprises (Volberda *et al.*, 2018). Il semble donc que celles-ci se retrouvent face à une obligation de mener une transformation pour laquelle elles sont a priori mal armées. Cela n'empêche pas certaines entreprises de remporter ce challenge et de continuer à dominer leur industrie après des décennies. Quelle différence y'a-t-il entre celles-ci et les autres, qui perdent leur leadership voire disparaissent ? C'est là tout l'intérêt d'étudier la BMI telle que nous l'avons conceptualisée dans cette première sous-section.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cette section a défini et conceptualisé le second concept clé de notre travail : l'innovation de business model. Face aux nombreuses conceptualisations du terme, nous suivons le travail de Foss et Saebi (2018) et définissons la BMI comme des changements volontaires et significatifs des éléments du business model et/ou des liens entre ces éléments, amenant à la mise en oeuvre d'un nouveau business model au sein d'une entreprise établie. Ce nouveau business model peut être innovant pour l'industrie, mais pas nécessairement.
Cette BMI peut être modulaire et ne modifier que quelques éléments du business model ; ou elle peut être architecturale et modifier les liens entre les éléments du business model. Elle peut être incrémentale et se baser sur le business model existant ; ou radicale et s'éloigner fortement des capacités et processus existants. Enfin, elle peut être soutenue et s'inscrire dans la continuité du fonctionnement de l'industrie ; ou être de rupture et remettre en question la logique dominante de l'industrie.

Dans cette conceptualisation, la BMI rencontre des synonymes dans la littérature tels que "business model renewal", "business model reconfiguration", "business model adaptation" et "business model transformation". En revanche, elle se distingue du "business model design" qui indique la création d'un business model innovant pour l'industrie ; et de la "business model evolution" qui est un processus continu de raffinement et d'amélioration du business model existant, soit volontaire, soit émergeant du dynamisme du business model.

Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail à la BMI dans l'entreprise établie, et notamment la grande entreprise, car elle présente des défis différents de la BMI dans une petite entreprise ou une jeune entreprise. En effet, la littérature s'accorde à dire que l'opération continue d'un business model amène l'entreprise établie à développer de l'inertie, qui rend difficile la BMI par la suite. Dans le même temps, la BMI est considérée comme indispensable à la survie de ces entreprises à long terme, et certaines parviennent à rester leaders de leur marché durant des décennies, voire à renouveler l'industrie. Il nous parait donc intéressant d'étudier ce phénomène et d'analyser plus précisément le challenge que représente la BMI et les spécificités de ces entreprises qui le réussissent.
La dernière section de ce chapitre nous permet d'introduire le processus de BMI : les facteurs qui amènent une entreprise à transformer son business model, et le processus qu'elle suit afin de mettre en oeuvre un nouveau business model.

1.3 Antécédents et processus de l'innovation de business model

Selon la littérature, la question pour une entreprise n'est pas s'il faut transformer son business model, mais quand le transformer, comment, et à quel degré (Volberda *et al.*, 2018). Il apparait en effet nécessaire de transformer son business model pour l'adapter aux changements de l'environnement et assurer la pérennité de l'entreprise. La BMI est alors motivée à la fois par des facteurs externes à l'entreprise, en général liés à des changements dans son environnement ; et par des facteurs internes résultant de décisions stratégiques ou de la simple expérience dans l'opération des activités. Comme l'affirment Pil et Cohen (2006), "The emerging portrait of an effective competitor is an agile firm that responds quickly to unanticipated threats and opportunities" [13] (p.995). Cette agilité se manifeste, en partie, par la BMI, qui permet de répondre à ces menaces et opportunités.

Nous présentons dans une première partie les facteurs de l'environnement pouvant amener une entreprise à s'engager dans une BMI ; puis dans une seconde partie, le processus type d'une BMI au sein d'une entreprise établie.

13. "Le portrait émergent d'un concurrent efficace est celui d'une firme agile qui répond rapidement à des menaces et opportunités imprévues"

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.3.1 Antécédents de l'innovation de business model

Selon une partie de la littérature, la motivation première de la transformation est la perception par l'entreprise de pressions externes sur sa performance, actuelles ou anticipées (Wischnevsky et Damanpour, 2006). En effet, en moyenne 30 entreprises disparaissent chaque année de la liste du Fortune 500. En 1983, un tiers des entreprises qui apparaissaient sur la liste de 1970 avait même complètement disparu du paysage économique. A l'opposé, certaines entreprises ont été membres du Fortune 500 durant des décennies. Ce qui différencie ces entreprises des autres selon Morris (2013), c'est leur gestion du changement rapide de l'environnement. Le dynamisme de l'environnement, des industries et des marchés entraine une mortalité importante des entreprises qui échouent à l'identifier ou à réagir en conséquence. En effet, tout business model est potentiellement mis en danger par le rapide changement des marchés, des technologies, des nouveaux entrants, des régulations (Sosna *et al.*, 2010). De plus en plus, la vie d'une entreprise se présente comme l'alternance de courtes périodes d'avantage concurrentiel entrecoupées de perturbations et de ruptures de son business model (Volberda *et al.*, 2018).

Tout d'abord, le marché fait face à une surabondance de produits (Günzel et Holm, 2013) qui voient donc leur cycle de vie raccourcir. De nombreuses technologies convergent et tendent à homogénéiser les produits. Selon Volberda *et al.* (2018), le premier signe qu'un business model est sous pression est d'ailleurs que les nouveaux produits/services ne sont pas significativement meilleurs ni différents que les précédents. Cette homogénéisation déclenche une guerre des prix dans de nombreux secteurs et une érosion des marges (Kim et Mauborgne, 2005).
De même, le business model qui rencontrait jusqu'alors le succès peut vite devenir obsolète (Guo *et al.*, 2016). Slywotzky (1998) exprime la notion de migration de la valeur : selon lui, les business models ont un cycle de vie, de la même manière que les produits. La valeur générée par ces business models va donc migrer progressivement vers d'autres business models mieux adaptés aux clients et plus aptes à générer du profit. Lorsqu'un nouveau business model apparait, qui répond à des attentes des consommateurs que les acteurs en place n'ont pas su percevoir, ou qu'ils ont perçu mais dont ils n'ont pas tenu compte, le phénomène de migration s'enclenche.

L'arrivée d'une nouvelle technologie est un antécédent fréquent de la transformation de business model. L'essor d'Internet, par exemple, a beaucoup modifié les règles de l'environnement et a notamment secoué le business model des entreprises "brick and mortar" (Teece, 2010). En effet, Internet a permis aux organisations d'accéder à un volume important d'informations et de données, mais a également permis aux clients d'accéder à celles-ci. On a donc vu une augmentation du pouvoir de négociation du client, puisque la comparaison était devenue nettement plus aisée. Internet a aussi créé une certaine culture de la gratuité : pour certains produits ou services tels que l'information, le consommateur s'attend à ne rien payer ou à payer par des moyens détournés (publicité par exemple). D'autres règles ont changé telles que l'immédiateté du service et sa disponibilité 7 jours sur 7 dans certains cas. Internet a également amené une redéfinition de l'intermédiation. D'un côté, des intermédiaires traditionnels (notamment distributeurs) ont été écartés de la transaction, le client pouvant directement acheter sur le site internet du fabricant. De l'autre, des places de marché virtuelles ont émergé, remplaçant ces intermédiaires traditionnels grâce à un business model différent. Velu (2016) prend l'exemple du marché américain des bons, à la fin des années 1990. A cette époque, les transactions s'effectuaient par téléphone, via l'intermédiaire d'une banque. Un nouvel entrant arriva alors, avec un business model novateur qui s'appuyait sur la technologie internet, qui était plus rapide et sortait l'intermédiaire de l'équation. Ce nouvel entrant a obligé les organisations existantes à transformer leur business model pour s'adapter. Une nouvelle technologie peut donc obliger les organisations à penser différemment en termes de création et de capture de valeur.
On peut citer d'autres technologies qui ont permis l'émergence de nouveaux business models : le développement de

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la machine à vapeur lors de la première révolution industrielle a permis l'essor des business models de production de masse. Les nouvelles technologies de production ont permis de réduire le coût de fabrication des téléphones portables et de pouvoir les financer via un abonnement téléphonique. Plus récemment, on a vu la fusion de technologies permettant l'intégration du digital, du physique et du biologique : big data, véhicule autonome, technologies implantables, biotechnologie (Volberda *et al.*, 2018), dont les résultats sont encore inconnus mais qui sont déjà en train de modifier l'environnement et les règles auxquelles sont confrontées les acteurs. Ces nouveaux progrès floutent les frontières entre industries, obligeant les entreprises à s'adapter. Ils permettent également une transformation de la base de connaissance même des entreprises, un désapprentissage qui peut être bénéfique à la BMI (Volberda *et al.*, 2018).
Néanmoins, il n'est pas nécessaire d'avoir une nouvelle technologie pour innover en termes de business model (Santos *et al.*, 2015). Par exemple, IKEA a appuyé son business model sur des technologies existantes, simplement en changeant la façon de fonctionner dans son secteur. Les journaux gratuits s'appuient sur les mêmes technologies que les journaux payants. La compagnie LAN Airlines utilise les mêmes avions pour le transport de passagers et de marchandises, limitant ainsi le temps où les avions restent cloués au sol. Ces entreprises se sont contentées de reconfigurer la façon dont étaient opérées les activités dans leur industrie.

L'arrivée d'une nouvelle régulation constitue également une raison de transformation des business model. Cette nouvelle régulation peut être contraignante, par exemple les nouvelles régulations en droit du travail qui obligent Uber à adapter son business model dans certains pays. Mais la régulation peut aussi être une opportunité : la législation californienne très stricte sur les rejets de CO2 a par exemple boosté le développement de la voiture électrique (Volberda *et al.*, 2018).
D'un autre côté, la dérégulation peut aussi être un facteur de BMI en offrant de nouvelles opportunités (Volberda *et al.*, 2018). On peut citer en exemples l'ouverture du GPS à une utilisation non militaire ou la dérégulation de l'aviation qui a permis la naissance des compagnies low cost.

L'arrivée d'un nouveau business model sur un marché constitue également un facteur externe fort de transformation de business model. Elle peut forcer les acteurs en place à se transformer, ou tout du moins à mener une réflexion sur leur propre business model. Ce nouveau business model peut défier le business model dominant et, s'il est adopté, changer l'industrie (Kavadias *et al.*, 2016), ou créer un nouveau marché comme nous l'avons vu précédemment (Kim et Mauborgne, 2005). L'arrivée d'Amazon à la fin des années 1990 a par exemple forcé les libraires traditionnels à repenser leur business model, puisqu'Amazon avait l'avantage de la disponibilité et de la livraison gratuite. Ceux qui ont refusé le changement l'ont parfois payé cher, à l'image de la chaine américaine Borders.
L'arrivée d'un nouvel entrant peut aussi être une opportunité d'acquisition pour une entreprise établie afin d'acquérir de la connaissance et d'étendre son marché. Ainsi Avis, loueur de véhicules, a acquis la compagnie ZipCar, société de partage de véhicules, afin d'atteindre un nouveau marché.

Mais la BMI est un processus mené de plus en plus au niveau inter-organisationnel (Volberda *et al.*, 2018). La co-création d'innovation avec des partenaires externes à l'entreprise a été théorisée par l'approche Open Innovation (Chesbrough, 2003). Dans cette perspective, l'entreprise s'appuie sur des partenaires externes pour co-créer et potentiellement engager une BMI : "co-creation is a form of innovation where markets are regarded as forums in which firms and customers share, combine, and renew their ideas" [14] (Volberda *et al.*, 2018, p. 55). De nombreux partenaires peuvent être source de BMI : clients, fournisseurs, voire concurrents ; mais aussi les acteurs publics comme les univer-

14. La cocréation est une forme d'innovation dans laquelle les marchés sont vus comme des forums dans lesquels les entreprises et les clients partagent, combinent et renouvellent leurs idées

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sités, instances gouvernementales, par exemple. Cela permet d'accéder à des connaissances externes (Volberda *et al.*, 2018) utiles à la génération et l'exploitation d'idées nouvelles.

Face à ces pressions externes, une partie des entreprises répond par de la croissance externe, de l'innovation produit, ou en optimisant leurs processus (Bock *et al.*, 2012). Mais la BMI apparait à une autre partie des entreprises comme la solution la plus appropriée car moins coûteuse en temps et en ressources (Amit et Zott, 2010).

La BMI peut également émerger de l'interne via les choix stratégiques de l'entreprise. De manière générale, le changement de business model est un moyen de gérer les ressources disponibles de l'organisation (Dopfer *et al.*, 2017). Cela permet à l'organisation d'adapter son business model à son flux et son stock de ressources.
Lorsqu'une entreprise vient en possession d'une nouvelle technologie, il peut arriver que son business model actuel ne soit pas en mesure de commercialiser cette technologie d'une façon efficace. Il devient alors impératif pour l'entreprise d'en établir un nouveau, qui lui permettra d'exploiter cette technologie et d'engranger du profit (Chesbrough, 2010).
De même, si l'entreprise décide de s'internationalser, elle fait parfois face à de nouvelles modalités, notamment en ce qui concerne la règlementation. Cela peut l'obliger à adapter son business model à ces spécificités, soit en l'adaptant légèrement, soit en le modifiant complètement, pour accéder de façon efficace au nouveau marché (Sosna *et al.*, 2010). Par exemple, la Chine oblige les marques de cosmétiques à tester leurs produits sur des animaux afin de pouvoir les commercialiser. Cela oblige donc ces marques à ajouter un processus à leur business model, ou à nouer des partenariats avec des laboratoires de test.
L'organisation peut également être un antécédent de la BMI. En effet, certaines structures organisationnelles favorisent l'émergence de la BMI dans l'organisation (Volberda *et al.*, 2018), car elles sont plus flexibles : "entreprise libérée", hiérarchie horizontale, etc. Les caractéristiques de l'entreprise telles que sa taille, l'organisation du travail, la composition du top management, entre autres, permettent de mieux détecter certaines opportunités de l'environnement (Foss et Saebi, 2015).

On peut donc distinguer divers facteurs de transformation (Bucherer *et al.*, 2012) dont nous donnons les principaux dans le tableau 3 :

Antécédents Externes	**Antécédents internes**
Banalisation des produits	Choix stratégiques
Progrès technologiques	Reconfiguration des ressources disponibles
Nouvelle régulation	Organisation
Nouvel entrant	
Open Innovation/cocréation	

Tableau 3 – Antécédents de la BMI

La transformation du business model peut donc être une transformation forcée, par les facteurs externes de l'environnement de l'entreprise. Mais elle peut aussi être un choix proactif de l'entreprise, qui décide de se transformer afin de saisir des opportunités. En réalité, elle est souvent un peu des deux à la fois. En tous les cas, la transformation du business model permet de répondre aux menaces et de saisir les opportunités afin de s'adapter à l'environnement et garder un avantage : "Sustained value creation instead relies on successfully shaping, adapting and renewing the

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

underlying business model of the company on a continuous basis" [15] (Achtenhagen *et al.*, 2013, p.428). Il s'agit alors de trouver de nouveaux moyens de capturer la valeur (Velu, 2016). C'est la transformation du business model, et son innovation, qui va permettre de se différencier, et les entreprises qui réussissent semblent être celles capables de changer leur business model de façon efficace, afin de s'adapter au dynamisme des marchés (Linder et Cantrell, 2000). En retour, les transformations successives des acteurs participent à l'instabilité même de l'environnement (Spieth *et al.*, 2014).

Une fois la décision de mener une BMI pour répondre aux menaces et/ou aux opportunités de l'environnement prise, l'entreprise s'engage dans son processus, qui peut durer des années. Nous détaillons la nature de ce processus dans la partie suivante.

1.3.2 Processus de l'innovation de business model

1.3.2.1 Nature du processus

Günzel et Holm (2013) distinguent deux façons de changer son BM. D'une part par "flexibilité organique" : le processus est chaotique, le business model évolue sans que l'on puisse structurer cette évolution en étapes prédéfinies ; d'autre part par "rigidité structurelle" : le processus est contrôlé, séquencé en étapes où les résultats de chaque étape servent à l'étape suivante.
Les auteurs définissent de façon plus précise cinq natures de processus :

- Linéaire : les étapes sont pré-déterminées et la transformation suit un "plan de route" causal
- Récursif : l'innovation est formée de plusieurs boucles, on procède par itération et intégration
- Evolutif : le retour d'expérience d'une étape sert à l'apprentissage afin d'affiner le changement
- Sélectionniste : on teste plusieurs idées indépendantes et on choisit la meilleure
- Essai/erreur : une approche non-linéaire, basée sur l'expérimentation et le test afin d'arriver à la meilleure solution

Si l'innovation est incrémentale, les modèles les plus adaptés sont les modèles récursif, évolutif et sélectionniste. Le processus linéaire vise plutôt un changement destiné à l'alignement stratégique. En revanche, l'expérimentation semble être la manière la plus fréquente et la plus adaptée pour une BMI (Bucherer *et al.*, 2012; Birkinshaw et Ansari, 2015). En effet, le business model peut difficilement être anticipé entièrement, il doit être appris avec le temps (Achtenhagen *et al.*, 2013) : "A new business model is not fully and rationnally planned ex ante, but emerges in an extended design process" [16] (Foss et Saebi, 2015, p. 12). Les affinements progressifs apparaissent nécessaires pour créer de la consistance interne et externe (Pedersen et Sornn-Friese, 2015). Ils sont d'autant plus nécessaires que les acteurs de l'entreprise connaissent, au final, assez peu leur business model (Volberda *et al.*, 2018; Linder et Cantrell, 2000).

Néanmoins l'entreprise, dans sa transformation, n'adopte pas nécessairement un seul et unique processus. Elle peut s'engager dans plusieurs types de processus qui composeront le processus total (Günzel et Holm, 2013). Elle peut modifier, transformer, innover dans certaines composantes de son business model sans que ces transformations soient

15. La création de valeur durable repose sur la construction, l'adaptation et le renouvellement réussi du business model de l'entreprise de façon continue
16. Un nouveau business model n'est pas planifié complètement et rationnellement ex ante, mais il émerge dans un processus de construction étendu

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

simultanées, et adopter pour chacune d'entre elles un processus différent.

Ce processus de transformation va en tous les cas introduire un nouveau business model dans l'entreprise, qui opère déjà un ou plusieurs autres business models. Il est alors intéressant de se pencher sur la gestion parallèle de ces business models et le devenir de l'ancien business model après la BMI.

1.3.2.2 Que devient le business model existant ?

Quand l'entreprise souhaite introduire un nouveau business model, deux possibilités s'offrent à elle (Santos *et al.*, 2015). Elle peut remplacer le business model existant par le nouveau business model, ce qui est souvent le cas pour une digitalisation par exemple. Elle peut également mettre en place le nouveau business model tout en continuant d'opérer l'actuel, créant ou expandant ainsi un portefeuille de business models. C'est par exemple le cas de Netflix qui a opéré à la fois son business model de location de DVD et son business model de streaming pendant plusieurs années.

Remplacer l'ancien business model par le nouveau

Dans le cas d'un remplacement de l'ancien business model par le nouveau, l'impact organisationnel est plus fort (Santos *et al.*, 2015). Le changement va complètement modifier les liens sociaux, peut s'avérer destructeur de compétence, et requiert souvent une transformation organisationnelle en profondeur. De fait, ce type de mise en oeuvre rencontre plus de résistance. Le risque d'échec de ce processus est plus fort (Volberda *et al.*, 2018).

Ambidextrie

Dans le cas où l'entreprise choisit d'opérer son business model existant tout en développant son nouveau business model, on parle d'ambidextrie. C'est la forme la plus adoptée dans les grandes entreprises (Volberda *et al.*, 2018). Dans la majorité des cas, les deux business models sont assignés à deux business units différentes (Santos *et al.*, 2015). Cette coexistence peut être temporaire, le temps de tester le nouveau business model et de le rendre efficient ; ou elle peut être permanente (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Par exemple, Valtis, une société de convoyage de fonds, a dû faire coexister deux business models : le premier classique de convoyage par fourgon blindé ; le second de convoyage par conteneurs dans des voitures banalisées. La Banque de France, client monopolistique, a refusé d'adopter le nouveau business model, obligeant l'entreprise à garder l'ancien. L'entreprise doit donc faire preuve d'ambidextrie sur le long terme, ou tout du moins jusqu'à ce que les contraintes disparaissent.

Processus de réintégration/séparation

A terme, les conditions d'intégration des deux business units peuvent changer. La business unit dédiée au nouveau business model peut être séparée au début, puis être réintégrée ensuite (Markides, 2015; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Elle peut aussi se séparer complètement de la maison-mère en devenant un spin-off (Markides, 2015), ce qui est souvent le cas par exemple chez Xerox (Chesbrough, 2010). Cela implique de développer dans l'entreprise l'agilité nécessaire pour savoir quand entamer ce genre de processus, et pour pouvoir le mettre en oeuvre rapidement (Markides, 2015). Le degré de concurrence dans l'environnement, et les changements l'affectant, sont des facteurs

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

important pour savoir quand l'entreprise doit basculer d'un business model à l'autre (Volberda *et al.*, 2018).

Cette section présente les antécédents et le processus de la BMI. Le besoin de BMI émerge face aux changements de l'environnement, qui font naître des menaces et/ou des opportunités pour l'entreprise. Parmi les menaces, on peut citer l'arrivée d'un nouveau business model de rupture, une régulation contraignante ou la naissance d'une nouvelle technologie rendant obsolète celle sur laquelle est basée le business model actuel. Parmi les opportunités, on peut citer l'internationalisation, la dérégulation, ou l'arrivée d'une nouvelle technologie.
Il existe plusieurs processus de transformation du business model. Néanmoins, le processus qui semble le plus approprié pour la BMI est un processus par essai-erreur. Durant ce processus, l'entreprise va souvent opérer l'ancien business model et le nouveau en parallèle. A terme, elle pourra garder ses deux business models ou remplacer l'ancien par le nouveau.

Synthèse du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a tout d'abord permis de définir les deux concepts clés de notre travail : le business model (BM) et l'innovation de business model (BMI). Nous considérons le business model comme un système d'activités ainsi que les ressources et capacités nécessaires à l'exécution de celles-ci, permettant la création et capture de valeur par une entreprise et ses parties prenantes. Il est pour nous un attribut tangible de l'entreprise, que l'on peut mesurer et évaluer et qui a un impact sur la performance de l'entreprise.
Quant à la BMI, elle est un processus qui implique des changements significatifs, nouveaux pour l'entreprise et volontaires, impactant au moins la proposition de valeur, ainsi que d'autres éléments du business model et/ou l'architecture de celui-ci. Elle peut être modulaire et ne concerner qu'un ou plusieurs éléments du business model, ou architecturale et concerner les liens entre ces éléments. Elle peut également être incrémentale et se baser sur le business model existant, ou radicale et modifier en profondeur celui-ci. La BMI impacte principalement l'entreprise focale, mais elle peut aller jusqu'à bousculer l'industrie toute entière.

La BMI est incitée à la fois par des facteurs externes tels qu'une nouvelle technologie ou un nouvel entrant ; et des facteurs internes tels que des choix stratégiques ou une reconfiguration des ressources.
La BMI en tant que processus suit généralement un modèle d'expérimentation par essai-erreur, qui voit un nouveau business model émerger. Ce nouveau business model peut remplacer le business model actuel ou être opéré en parallèle de celui-ci, ou encore devenir à terme une entreprise différente.

Ce processus est facilité par un certain nombre de leviers et ralenti, voire empêché par un certain nombre de freins. Ces facteurs impactent la réussite de la BMI, c'est-à-dire la mise en oeuvre du nouveau business model, ainsi que la performance du nouveau business model. Nous les abordons dans le chapitre suivant.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 2

Leviers et freins à la réussite de la l'innovation de business model et du nouveau business model

La littérature sur la BMI est riche, mais aussi confuse. En effet, elle ne distingue généralement pas la BMI en tant que processus et le résultat de cette BMI (c'est-à-dire le nouveau business model). Elle ne distingue pas non plus les mécanismes affectant la décision de mener une BMI, ceux affectant la réussite du processus de mise en oeuvre d'un nouveau business model, et ceux affectant la performance de ce nouveau business model. En effet, certains élements présentés comme influençant "la BMI" sont à la fois facteur de réussite ou d'échec du processus et du résultat, sans que la distinction des mécanismes ne soit faite entre les deux. Dans cette revue de littérature, nous tentons donc de mener cette distinction. Nous étudions deux phénomènes distincts : d'une part, la BMI comme processus, qui mène à la mise en oeuvre d'un nouveau business model au sein de l'entreprise ; d'autre part la performance dudit business model.

Nous développons dans ce chapitre les leviers et les freins à la BMI et à la performance du nouveau business model. Nous explicitons dans une première section les concepts de leviers et freins. Puis nous développons les leviers et les freins pour les deux phénomènes étudiés, d'une part la réussite de la BMI, d'autre part la performance du nouveau business model. Cette revue de littérature se base d'abord sur des articles dont le titre contient explicitement le terme "Business Model Innovation" ou des termes proches ("business model adaptation", "business model renewal", "business model reconfiguration" et "business model transformation", comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1 section 2.2) et dont l'étude porte sur la réussite de la BMI et/ou sur la performance liée à la BMI. Puis, notre analyse s'étend par "effet boule de neige" à d'autres articles mentionnés dans les premiers qui nous sont apparus pertinents. Nous avons ensuite, au sein de ces articles, distingué ce qui concernait le processus de BMI et ce qui concernait le nouveau business model.

La première section de ce chapitre s'attache à expliquer les concepts de levier et frein, centraux à la suite de notre étude. Dans la seconde section, nous développons les leviers et freins à la réussite de la BMI. Dans la troisième section du chapitre, nous développons les leviers et freins à la performance du nouveau business model mis en oeuvre. L'analyse de la littérature nous amène à distinguer trois phases de la BMI : d'abord la détection des changements de l'environnement qui amène l'entreprise s'engager dans une BMI ; puis l'expérimentation et la construction de nouveaux business models qui implique l'allocation de ressources et l'adaptation culturelle ; puis enfin la mise en oeuvre du business model, qui implique l'adaptation des systèmes de l'entreprise. Ce processus aboutit à un nouveau business model qui rencontre également des obstacles et des leviers à sa performance. Quatre éléments majeurs impactent chacune de ces étapes ainsi que le résultat de la BMI : les modèles culturels de l'entreprise, l'engagement des parties

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

prenantes internes, les systèmes et processus de l'entreprise, et l'environnement externe. Ces diverses influences sont présentées dans la figure 2.

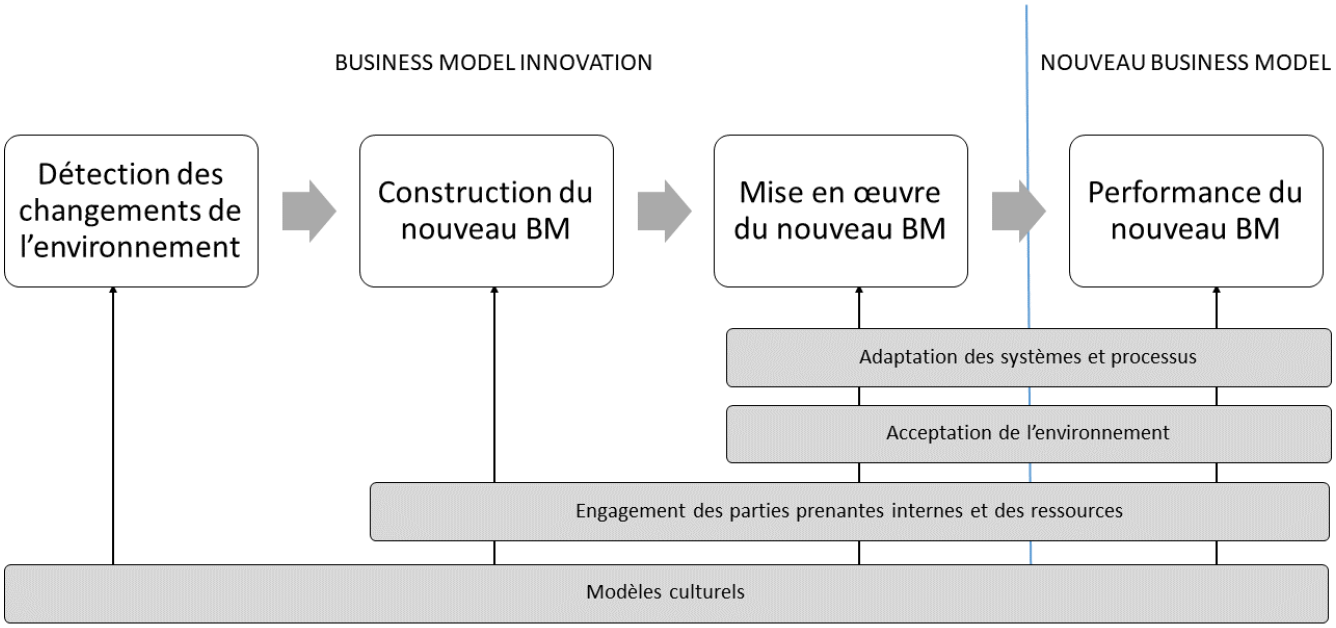

FIGURE 2 – Modèle des leviers et freins à la BMI et à la performance du nouveau business model

2.1 Levier, frein et mécanisme

Avant de nous intéresser aux leviers et freins à la réussite de la BMI et à la performance du business model, il nous parait important de définir clairement ce que nous entendons par ces concepts.

Les leviers et les freins présentés dans ce chapitre sont des mécanismes. La littérature aborde le concept de mécanisme sous deux angles différents : il peut être le processus causal produisant un résultat, ou une représentation des éléments de ce processus (Hedström et Ylikoski, 2010). En réalité, la deuxième conceptualisation implique la première, que nous adoptons. Par mécanisme, nous entendons un processus causal qui produit un effet, en l'occurrence ici la réussite de la BMI ou la performance du nouveau business model (Hedström et Ylikoski, 2010) . L'étude des mécanismes permet d'expliciter les processus causaux entre des facteurs et un résultat ; elle cherche à lier de façon causale deux points, et à répondre à la question "pourquoi ce facteur amène-t-il ce résultat ?" (Depeyre et Dumez, 2007). Cela nous parait particulièrement adapté à notre étude puisque nous cherchons à identifier des liens de causalité entre des éléments de transformation du business model et la réussite de la BMI et/ou la performance du nouveau business model. Comme le souligne Elster (1989), la réflexion en termes de mécanismes devrait être privilégiée dans les sciences sociales car elle permet une meilleure compréhension des phénomènes étudiés. Néanmoins, analyser les phénomènes en termes de mécanismes ne permet pas d'établir des lois infaillibles ; un mécanisme ne fonctionne que dans un contexte, une situation (Dumez, 2013). Dans le cadre de notre travail par exemple, nous faisons émerger de la littérature que le succès du business model actuel est un frein à la réussite de la BMI, pour des raisons que nous explicitons. Mais ce mécanisme ne fonctionne que dans le cadre d'une entreprise établie, dont le business model connait un succès relatif,

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et dans un contexte de changement dans l'environnement justifiant l'urgence d'une BMI.

Nous rejoignons Depeyre et Dumez (2007) qui donnent trois conditions du mécanisme. Premièrement, un mécanisme est précis, c'est-à-dire qu'il ne cherche pas à poser une loi de grande portée. Deuxièmement, il est abstrait, c'est un modèle qui peut s'appliquer à divers contextes et se concentre sur les éléments essentiels. Troisièmement, il explicite une relation causale. Les auteurs donnent une quatrième condition qui affirme qu'un mécanisme ne concerne pas des variables mais des acteurs agissants, affirmation avec laquelle nous sommes en désaccord. En effet, il nous apparait assez réducteur de contraindre la notion de mécanisme à des actions ; au contraire, un mécanisme peut à notre sens relier deux phénomènes qui sont hors de la portée des acteurs ou la conséquence indirecte de décisions des acteurs. Par exemple, la culture n'est pas en soi une action des acteurs mais découle d'actions passées ; en cela le lien causal entre culture et BMI par exemple entre dans la conceptualisation du mécanisme. Nous rejoignons donc plutôt la conceptualisation de Hedström et Swedberg (2010).

Dans le contexte de la réussite de la BMI et de la performance du nouveau business model, nous distinguons levier et frein. Un levier est un mécanisme facilitant la réussite de la BMI et/ou la performance du nouveau business model. Un frein est un mécanisme contraignant celle-ci. Un levier est donc un mécanisme "positif" pour le phénomène étudié, un frein un mécanisme "négatif". Ils découlent soit d'un choix volontaire et conscient de l'entreprise comme l'allocation de ressources ou la conclusion d'un partenariat ; soit d'éléments plus inconscients et culturels tels que l'aversion au risque ou la peur de perdre le leadership existant.

Nous étudions donc dans ce chapitre les mécanismes facilitant la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model ou, au contraire, ceux contraignant ces deux phénomènes. Nous développons dans une première section la question de la réussite de la BMI, et dans la seconde celle de la performance du business model.

Dans cette section, nous définissons le mécanisme comme un processus causal produisant un résultat particulier, ici en l'occurrence la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model. Dans le cadre de notre travail, nous distinguons deux types de mécanismes : les leviers et les freins. Les leviers facilitent la production du résultat, les freins la contraignent.

Dans les sections suivantes, nous étudions respectivement les leviers et freins à la réussite de la BMI et à la performance du nouveau business model mis en oeuvre.

2.2 Leviers et freins à la réussite de l'innovation de business model

En moyenne, un projet de transformation sur deux n'aboutit jamais (Pinto, 2005). Les grandes entreprises en particulier rencontrent des difficultés à innover leur business model (Bock *et al.*, 2012). Dans cette section nous étudions la réussite de la BMI, c'est-à-dire la mise en oeuvre effective du nouveau business model au sein de l'entreprise. Nous distinguons quatre axes majeurs de difficulté.
Les modèles culturels de l'entreprise, c'est-à-dire sa culture et logique dominante, sont un premier axe d'influence sur le déroulement et le succès de la BMI, notamment parce qu'ils peuvent amener l'entreprise à ignorer l'opportunité ou la menace.
La seconde difficulté résulte dans l'engagement des parties prenantes internes (dirigeants, salariés et actionnaires) et l'allocation des ressources nécessaires au développement et à la mise en oeuvre du nouveau business model.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La façon dont l'entreprise intègre le nouveau business model dans son organisation est également source de défis pour l'entreprise. L'évaluation de la performance et la gestion structurelle du nouveau business model influencent particulièrement le succès de la BMI.
Enfin, l'environnement de l'entreprise peut affecter la réussite de la BMI. En effet, les partenaires existants de l'entreprise, les concurrents, les clients, mais aussi les instances de régulation par exemple, peuvent favoriser ou au contraire s'opposer au nouveau business model envisagé par l'entreprise, et leurs actions peuvent empêcher la mise en oeuvre de celui-ci.

Ces facteurs affectent la BMI à différents stades. Notre analyse de la littérature nous a permis de distinguer trois étapes.
La première est la détection de l'opportunité/menace qui amène l'entreprise a s'engager dans une BMI.
La seconde est la construction du nouveau business model, qui impacte toute la phase d'expérimentation et d'adaptation des sytèmes.
La troisième est la phase de mise en oeuvre du nouveau business model, qui aboutit en cas de succès à son exploitation sur un marché.

Nous présentons ces différents leviers et freins en fonction de la phase qu'ils affectent.

2.2.1 Détection des changements de l'environnement

La littérature sur les BMI identifie plusieurs facteurs affectant la capacité de l'entreprise à détecter les opportunités et/ou menaces de son environnement susceptibles d'affecter son business model actuel, et à y répondre par la BMI. La BMI est en effet un moyen de répondre à une menace de l'environnement telle que l'arrivée d'un nouveau concurrent ou la mise en place d'une régulation - comme nous l'avons vu dans la section concernant les antécédents de la BMI. La BMI permet aussi de capturer la valeur d'une opportunité reconnue et d'en retirer un gain de performance (Guo *et al.*, 2016). Cette opportunité - par exemple une nouvelle technologie - n'est pas en soi facteur de meilleure performance. La BMI est un moyen de transformer cette opportunité en performance, puisqu'elle transforme le business model de façon à valoriser cette opportunité dans l'activité (Chesbrough, 2010).
Des leviers et des freins existent donc dès cette étape, et vont aider l'entreprise ou au contraire l'empêcher de mener une réflexion sur son business model. Deux défis majeurs se présentent alors (Bititci, 2007) : le premier est de savoir reconnaitre ces opportunités et menaces ; le second est d'affronter l'inconnu et l'incertitude liés à la BMI.

2.2.1.1 Sensibilité stratégique

La détection d'opportunités dépend de ce que Doz et Kosonen (2010) appellent la sensibilité stratégique. La sensibilité stratégique désigne la capacité à identifier les opportunités (et menaces) de l'environnement et à sentir le besoin de changer. Ce levier essentiel est beaucoup cité dans la littérature sur la BMI, notamment par Doz et Kosonen (2010), Friedrich von den Eichen *et al.* (2015), Villinger et Jung (2015), Haggège *et al.* (2017), Saebi *et al.* (2017), Savic *et al.* (2016) et Karimi et Walter (2016). Une entreprise ayant une forte sensibilité stratégique aura la capacité à "scanner" son environnement, à en retirer les informations importantes, et à identifier les menaces et/ou opportunités potentielles pour son business model actuel.
L'entreprise sera d'autant plus encline à rechercher de nouvelles opportunités si elle a conscience de l'importance de la transformation continue, plutôt qu'une transformation ponctuelle menée en réaction à un bouleversement de

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'environnement (Villinger et Jung, 2015). Il serait en effet plus facile pour une entreprise habituée à la transformation continue de mener une transformation importante de son business model.

De manière générale, le changement se heurte à toutes les routines de l'entreprise. Le business model d'une entreprise a tendance à se stabiliser, et avec le temps devient difficile à transformer. La recherche d'efficience et d'anticipation des entreprises implique la recherche de stabilité, mais entraine aussi la rigidité qui contraint la capacité de l'entreprise à se renouveler (Doz et Kosonen, 2010). Dans certaines entreprises, les processus existants éliminent la possibilité même de BMI (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015).

2.2.1.2 Capacité absorptive

Cette capacité à détecter et réagir aux mouvements de l'environnement nécessite que l'entreprise détienne une capacité absorptive, c'est-à-dire la capacité à identifer et utiliser la connaissance externe (Volberda *et al.*, 2018). La capacité absorptive d'une entreprise lui permet de mettre en relation l'information captée à l'extérieur et ses capacités internes. Elle va ainsi permettre non seulement d'identifier correctement l'opportunité ou la menace, mais aussi d'y réagir correctement en prenant les bonnes décisions. Elle dépend, à son tour, du niveau de connaissance pré-existant dans l'entreprise. En effet, pour absorber une nouvelle information, l'entreprise doit au moins en partager le langage ou les compétences basiques, et posséder suffisamment de connaissances pour voir le potentiel de cette information (Cohen et Levinthal, 1990). Cette capacité est donc facilitée chez les entreprises qui mènent leur propre R&D et/ou investissent dans la formation de leurs salariés, car elles sont mieux informées des avancées récentes dans leur domaine et développent une capacité d'apprentissage et de curiosité intellectuelle. La capacité absorptive dépend également de ce que l'on appelle les *boundary spanners*, c'est-à-dire les membres de l'organisation capables de faire l'interface entre l'environnement et l'entreprise, agissant comme des traducteurs. Ces personnes permettent ainsi d'adapter l'information externe aux connaissances internes, et de la diffuser au sein des différents services de l'entreprise.

2.2.1.3 Ecoute du marché

De même, l'adoption d'une perspective extérieure à l'entreprise sur l'environnement et ses changements permet souvent une compréhension plus objective de ceux-ci, permettant ainsi de détecter des opportunités autrement ignorées (Volberda *et al.*, 2018). Autrement dit, l'entreprise peut s'inspirer de ses partenaires, concurrents, clients, et de son écosystème en général afin d'avoir une compréhension plus objective et globale de son environnement. Cette meilleure compréhension lui permettra alors de mieux cerner les menaces et opportunités qui pèsent sur son business model actuel. L'orientation client, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réfléchir en termes de besoins clients, permet d'identifier les changements dans leurs habitudes ou leurs besoins (Doz et Kosonen, 2010; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Villinger et Jung, 2015; Haggège *et al.*, 2017; Savic *et al.*, 2016; Saebi *et al.*, 2017; Schneckenberg *et al.*, 2017; Karimi et Walter, 2016). Néanmoins, la focalisation sur les seuls clients existants est préjudiciable pour l'identification de nouveaux business models (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Volberda *et al.*, 2018). Les clients existants ont en effet tendance à vouloir le même produit ou service, avec des améliorations incrémentales et un prix inférieur. Ici, ce sont donc les non-clients qui sont importants (Schneckenberg *et al.*, 2017), car ils pourront indiquer à l'entreprise ce qui leur manque pour devenir client, et ainsi apporter des opportunités de business model. La co-création, dans ce sens, permet alors à l'entreprise d'adopter une perspective client (Schneckenberg *et al.*, 2017; Savic *et al.*, 2016) et d'identifier des besoins non exprimés ou des utilisations innovantes de ses produits et services.
L'Open Innovation est également un moyen pertinent d'acquérir des connaissances extérieures à l'entreprise (Frie-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

drich von den Eichen *et al.*, 2015; Savic *et al.*, 2016; Berglund et Sandström, 2013). L'intégration de partenaires, voire de concurrents, permet non seulement d'acquérir de la connaissance, mais également de générer des idées hors du modèle de l'entreprise. Cette collaboration sera d'autant plus facilitée si elle est formellement encouragée par le management (Volberda *et al.*, 2001). Par exemple, l'entreprise Procter & Gamble absorbe un grand nombre d'idées grâce à son réseau de chercheurs académiques et industriels (Dombrowski *et al.*, 2007). Volberda *et al.* (2018) recommandent d'ailleurs d'encourager formellement la collaboration externe, notamment avec des start-ups (en travaillant avec elles ou en les acquérant). Le réseau est ainsi source de valeur, notamment s'il est stable et permet le partage de connaissance entre les acteurs (Berglund et Sandström, 2013).

2.2.1.4 Encouragement de l'innovation en interne

Au sein même de l'entreprise, la BMI nécessite la remise en question du business model actuel ; l'encouragement du conflit constructif est alors favorable à l'émergence d'idées nouvelles et d'alternatives. Il faut pour cela que les processus de l'entreprise autorisent la transmission d'idées et diminuent les barrières cognitives (Villinger et Jung, 2015; Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Kaplan, 2011; Barr *et al.*, 1992; Frankenberger *et al.*, 2013; Santos *et al.*, 2015). L'innovation et la génération d'idées peuvent également être encouragées formellement par le management, via par exemple du temps dédié (à la manière de Google ou 3M qui autorisent leurs salariés à dédier un certain quota de leur temps de travail à des projets personnels d'innovation) (Volberda *et al.*, 2018). Là encore, la présence de *boundary spanners* est un atout, car ils peuvent traduire les idées pour le reste de l'entreprise et ainsi permettre la génération d'idées nouvelles. L'entreprise peut également développer des incubateurs internes qui serviront à la génération d'idées et au maintien d'un apprentissage et d'une expérimentation constants (Volberda *et al.*, 2018).

Au contraire, la détection d'opportunités sera freinée si l'entreprise se réfère aux mêmes repères pour chercher de nouvelles idées (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015), ignorant au passage certaines technologies ou marchés prometteurs (Voelpel *et al.*, 2004). De même, le cloisonnement de l'innovation au sein de l'entreprise amène une pensée biaisée qui empêche l'identification de nouvelles opportunités. En effet, l'innovation est souvent confiée uniquement aux services de R&D, particulièrement dans les grandes entreprises (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Volberda *et al.*, 2018), ce qui empêche les salariés évoluant hors de ces services de participer à l'innovation, et donc limite grandement la génération d'idées nouvelles.

2.2.1.5 Logique dominante

Les organisations sont également confrontées à la logique dominante de l'industrie qui agit comme des oeillères dans l'identification d'opportunités et/ou de menaces, ainsi que dans la prise de décision, amenant les entreprises à agir selon un standard considéré comme la bonne marche à suivre (Villinger et Jung, 2015; Chesbrough et Rosenbloom, 2002; Berglund et Sandström, 2013; Chesbrough, 2010; Frankenberger *et al.*, 2013; Schneckenberg *et al.*, 2017; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Voelpel *et al.*, 2004). Cette logique dominante est une vision collective du "bon business model", de la façon optimale de mener son activité dans cette industrie afin de rencontrer le succès. Cette logique dominante est souvent associée au business model du leader de l'industrie ou de son acteur historique. Les entreprises développent donc la croyance que ce business model est celui qui apportera le succès et la pérennité, et seront récalcitrantes à sortir de ce business model. Cette logique est souvent renforcée par les grands cabinets de conseil dont les formules sont proposées à plusieurs clients ; ainsi que par les grandes écoles de

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

commerce ou d'ingénieur qui forment la majorité des dirigeants des grandes entreprises.
La logique dominante est un filtre, amenant les managers de l'entreprise à ignorer toute information ne s'y conformant pas et à privilégier toute information la renforçant. Cette information va être intégrée dans les systèmes de l'entreprise, ses valeurs, et sa stratégie ; ceux-ci vont en retour renforcer la logique dominante de l'entreprise et de l'industrie (Prahalad et Bettis, 1986). Prahalad et Bettis (1986) la comparent à un facteur génétique : elle est invisible mais prédispose l'entreprise à certains comportements et problèmes. En ce sens, elle contraint la capacité d'apprentissage et d'évolution de l'entreprise, qui va ignorer (consciemment ou inconsciemment) certains signaux de l'environnement et donc certaines opportunités de performance qui impliqueraient de bousculer cette logique. De la même façon, elle va amener les entreprises à adopter certaines croyances pouvant entrer en conflit avec la BMI, ou tout du moins encourager une transformation minimale et peu adaptée aux menaces existantes (DiMaggio et Powell, 1983).

L'entreprise est également confrontée à sa propre histoire, et à l'histoire de son business model actuel, ce qui constitue un frein majeur à la détection d'opportunités et/ou menaces d'après Saebi *et al.* (2017), Bohnsack *et al.* (2014), Cavalcante *et al.* (2011), Doz et Kosonen (2010) et Schneckenberg *et al.* (2017). Lorsqu'une entreprise est mature, bien installée dans son environnement, elle va se construire un certain nombre d'ancres, de croyances, associées à son business model actuel, d'autant plus fortes que celui-ci rencontre le succès. Ces croyances aident les décideurs de l'entreprise à naviguer dans son environnement et à trier les informations qu'ils reçoivent. Néanmoins, ces croyances peuvent aussi potentiellement empêcher ces mêmes décideurs de voir le potentiel de nouvelles idées et alternatives au business model actuel, amenant notamment à ignorer certaines technologies ou certains marchés (Voelpel *et al.*, 2004). Comme la logique dominante, le succès du business model actuel agit alors comme un filtre à l'information (Chesbrough, 2010; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). Mais il peut aussi créer un engagement des dirigeants envers le business model actuel. Le PDG, notamment, peut être trop attaché au business model actuel, puisqu'il le connait bien (Chesbrough, 2010) ; c'est d'autant plus probable si ce business model est celui avec lequel il a mené ses premières victoires. Les dirigeants auront alors des réticences, voire refuseront de le transformer (Voelpel *et al.*, 2004; Santos *et al.*, 2015). Cela peut également freiner leur capacité à voir et légitimer les opportunités de BMI (Berglund et Sandström, 2013; Doz et Kosonen, 2010; Smith *et al.*, 2010). Cette résistance à la transformation sera d'autant plus forte si aucune pression sur la performance n'est observée. Cet attachement au business model actuel et à son succès passé peut alors mener à l'inertie (Massa *et al.*, 2017). Au delà de l'inertie initiale, si une entreprise est leader sur son marché, la perte de performance potentielle à court terme dûe à la BMI peut amener les dirigeants à abandonner la transformation, de peur de perdre cette place de leader.
Même la connaissance développée dans l'entreprise est dépendante de son histoire. En effet, la connaissance existante va contraindre l'assimilation de connaissance future car l'entreprise y verra du potentiel ; et cette nouvelle connaissance va à son tour impacter sa capacité absorptive. Cette accumulation de connaissances va donc indiquer à l'entreprise quelle nouvelle information a du potentiel et l'amener à ignorer le potentiel d'une autre information qu'elle n'a pas les outils pour interpréter (Cohen et Levinthal, 1990).

2.2.1.6 Culture d'entreprise

La notion de culture innovante ou créative revient également fréquemment dans la littérature, cette fois comme facilitateur de la BMI (Volberda *et al.*, 2018; Bock *et al.*, 2012; Achtenhagen *et al.*, 2013; Foss et Saebi, 2017; Savic *et al.*, 2016; Volberda *et al.*, 2018; Dombrowski *et al.*, 2007). Nous présentons ci-après quelques éléments qui constituent une culture innovante dans la littérature. Ce type de culture présente d'abord une identité organisationnelle flexible

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

("A firm's identity is about what is stands for and how it should operate" [1] (Volberda *et al.*, 2018, p. 122)). L'identité organisationnelle affecte la façon dont les acteurs interprètent les opportunités et menaces, résolvent les problèmes, entre autres (Bouchikhi et Kimberly, 2003) ; avec le temps, les salariés l'intègrent à leur propre identité. Elle implique le partage de valeurs, de convictions, d'un langage, d'un comportement et en cela est positive. Néanmoins, elle agit comme un filtre et si elle est profondément ancrée dans l'entreprise, elle peut empêcher la mise en oeuvre d'un nouveau business model. Une identité organisationnelle flexible permet donc à l'entreprise de s'engager dans une transformation qui reste cohérente avec son histoire et ses valeurs.
La culture innovante implique aussi l'absence d'une expertise dominante au sein de l'entreprise, qui amène souvent à une logique dominante au sein de l'entreprise et des modèles mentaux rigides, partagés par la majorité des acteurs et décideurs.
Cette culture impose peu de règles strictes ; et quand les règles existent, elle peuvent être contournées afin de mener des actions. Cela implique une tolérance à l'ambiguïté et permet à l'entreprise d'être moins rigide dans ses processus, favorisant ainsi leur transformation. La culture innovante se base également sur un partage d'information et une communication horizontale qui s'affranchit des lourdeurs de la hiérarchie stricte verticale et permet un transfert de connaissances plus rapide. En cela, elle encourage la participation à la décision. Elle accorde aussi de l'importance aux *boundary spanners* dont nous avons parlé précédemment, qui font l'interface entre les différentes fonctions, ainsi qu'avec l'extérieur, pour éviter les silos et traduire les informations.
Elle se concentre également sur une orientation externe qui permet une meilleure détection et exploitation des opportunités ; et sur une vision à long terme encourageant les projets incertains comme la BMI.
La culture innovante adopte également une mission et une vision tournées en général vers l'innovation.
Elle permet aussi la création d'endroits "sûrs" qui sont des espaces financés, dédiés à l'innovation, affranchis des restrictions standard et séparés des activités quotidiennes. Ces espaces permettent la naissance et l'exploitation d'idées. Ils comportent néanmoins le risque, s'ils sont trop séparés du reste de l'entreprise, que les idées en émergeant ne soient pas acceptées par le reste des acteurs de l'entreprise car elles proviennent d'un tiers.
La culture innovante est basée sur la collaboration et la confiance. Elle supprime les comportements défensifs afin d'encourager la naissance d'idées et la flexibilité des acteurs.
Enfin, la culture innovante aligne les incitations des salariés avec les objectifs culturels, via notamment les revues de performance ou la formation, générant ainsi une adhésion plus forte et un encouragement de l'innovation et de la BMI.
Par ces caractéristiques, la culture innovante permet un meilleur apprentissage et donc développe la sensibilité stratégique dont nous avons parlé au début de cette section.

2.2.1.7 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model liés à la détection des changements de l'environnement

En résumé, plusieurs facteurs influencent la première phase de la BMI qui est la détection des changements de l'environnement, amenant l'entreprise à décider de transformer son business model.

La détection des changements de l'environnement dépend beaucoup de la sensibilité stratégique, une capacité de l'entreprise qui elle-même est influencée par un certain nombre de facteurs. Ainsi, la capacité absorptive permet à l'entreprise de traduire des informations de l'environnement en interne, mais elle est contrainte par l'expertise, et

1. "L'identité organisationnelle concerne ce que défend l'entreprise et comment elle doit opérer"

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

donc l'expérience, de l'entreprise. La sensibilité stratégique est aussi favorisée par l'écoute du marché, notamment des clients ; néanmoins les clients existants ne sont pas une source pertinente d'informations, car ils souhaitent souvent voir une amélioration de l'offre existante pour un prix moindre.

La culture de l'entreprise joue également un rôle essentiel. Si elle est très ancrée, elle agit comme un filtre à l'information, empêchant les décideurs d'identifier des menaces et opportunités potentielles. Si elle possède des caractéristiques qualifiées d'innovantes, elle permet en revanche une plus grande flexibilité des modèles mentaux et encourage la BMI. De la même façon, la logique dominante de l'industrie présente un business model comme étant le "meilleur" et va généralement amener les entreprises à s'y accorder. Cette logique agit également comme un filtre car toute information n'étant pas en accord avec la logique dominante va être considérée comme non-pertinente et donc ignorée.
Le succès du business model actuel est également un frein majeur à la détection des opportunités et menaces car les dirigeants de l'entreprise seront potentiellement moins enclins à transformer un business model qui connait le succès, d'autant plus que la BMI a une issue incertaine.

Nous résumons ces leviers et freins à la détection des changements de l'environnement dans le tableau 4.

Facteur	**Définition**	**Mécanisme**
Capacité absorptive	Capacité de l'entreprise à extraire l'information de l'environnement et la traduire en interne	Levier : permet de mieux identifier les opportunités et menaces et les réponses à y apporter Frein : Dépend de l'histoire du BM donc limitée par celui-ci
Ecoute des clients	Adoption du point de vue clients sur l'environnement	Levier : permet de détecter des besoins cachés Frein : si l'entreprise n'écoute que ses clients actuels, elle n'obtiendra que peu d'informations sur des opportunités ou menaces
Open Innovation	Ouverture des données de l'entreprise à l'externe	Levier : permet l'acquisition de connaissances nouvelles
Culture d'entreprise	Valeurs, comportements et systèmes acquis par l'entreprise au fil de l'exploitation de son business model	Levier : Si elle est innovante, favorise l'apparition d'idées nouvelles Frein : Agit comme filtre à l'information entrante
Logique dominante	Modèle partagé par l'industrie sur le "bon" BM	Frein : agit comme un filtre à l'information
Succès du BM actuel	Bonne performance du BM actuellement en oeuvre	Frein : N'encourage pas à vouloir transformer ce BM

Tableau 4 – Leviers et freins à l'innovation de business model liés à la détection des changements de l'environnement

L'entreprise qui détecte néanmoins une opportunité ou une menace et choisit de transformer son business model doit alors construire un nouveau business model, par le biais de l'expérimentation. Nous développons cette seconde phase

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

dans la partie suivante.

2.2.2 Expérimentation et construction du nouveau business model

Le principal moyen de développement d'un nouveau business model est l'expérimentation par l'essai-erreur, comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre. L'expérimentation est présentée comme essentielle à la construction d'un nouveau business model par de nombreux auteurs (Achtenhagen *et al.*, 2013; McGrath, 2010; Sosna *et al.*, 2010; Wirtz *et al.*, 2010; Foss et Saebi, 2017; Guo *et al.*, 2016; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010; Doz et Kosonen, 2010; Chesbrough, 2010; Teece, 2010; Villinger et Jung, 2015; Thomke, 2003; Hamel et Välikangas, 2003; Snihur, 2018; Haggège *et al.*, 2017; Savic *et al.*, 2016; Saebi *et al.*, 2017; Andries et Debackere, 2013; Schneckenberg *et al.*, 2017). Elle permet de créer un business model et d'aligner progressivement ses éléments afin qu'il soit viable (Frankenberger *et al.*, 2013).
L'entreprise a d'autant plus de chance de créer un nouveau business model viable et performant qu'elle détient la capacité à créer de nouvelles options, hors des alternatives habituelles et de la logique dominante (Hamel et Välikangas, 2003) ; en ce sens, un portefeuille d'expérimentations est préférable à la conduite d'une expérimentation isolée. Un portefeuille permet en effet de répartir les risques et de tester des synergies entre différentes options (Haggège *et al.*, 2017). Il permet aussi d'abandonner une expérimentation tout en ayant d'autres expérimentations en cours, ce qui évite d'avoir à reprendre de zéro à chaque échec.

Afin de mener au mieux cette ou ces expérimentation(s), plusieurs auteurs recommandent d'adopter un langage commun, mais aussi des outils et processus spécifiques au développement de business models (Villinger et Jung, 2015; Linder et Cantrell, 2000; Frankenberger *et al.*, 2013). Par exemple, le Canvas (Osterwalder *et al.*, 2010) est fortement utilisé dans l'entreprise afin d'avoir un *framework* commun et une base de travail. L'implication de partenaires et l'Open Innovation permettent également d'expérimenter son business model en bénéficiant de compétences et connaissances externes (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Savic *et al.*, 2016; Berglund et Sandström, 2013; Volberda *et al.*, 2018).

L'expérimentation peut aussi se faire à une échelle plus petite que l'organisation. Plusieurs entreprises accordent en effet du temps à leurs salariés pour s'impliquer dans un projet (Dombrowski *et al.*, 2007) : on peut citer en exemple Google et 3M que nous avons évoqué précédemment.

Cette phase d'expérimentation et de construction du nouveau business model rencontre un certain nombre de leviers et de freins propres.

2.2.2.1 Modèles culturels

Si la culture affecte principalement la détection des changements de l'environnement, elle affecte également la construction du nouveau business model.
En effet, comme nous l'avons vu une culture innovante, par certains de ses aspects, permet une meilleure flexibilité des systèmes de l'entreprise. Notamment, puisqu'elle impose peu de règles strictes, elle permet une tolérance à l'ambiguïté et donc une flexibilité des processus de l'entreprise. De même, elle permet l'existence d'espaces spécifiques permettant l'innovation et l'expérimentation en dehors du circuit traditionnel de l'entreprise. Ces espaces permettent alors potentiellement de construire et d'affiner un nouveau business model. Comme nous l'avons exprimé précédemment, ces espaces sont néanmoins à surveiller avec attention, car leurs actions et décisions s'exposent à un rejet de

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la part du reste de l'entreprise. Enfin, en promouvant la collaboration et la confiance, et en alignant les systèmes d'évaluation de la performance avec les objectifs d'innovation de l'entreprise, elle permet une réduction du risque de résistance au changement en interne.

A l'inverse, une culture forte peut constituer un frein à la construction d'un nouveau business model. En effet, la transformation des routines et des modèles mentaux associés au business model actuel peut entrainer une forte résistance des salariés qui refusent de s'éloigner de leur culture actuelle (Bouchikhi et Kimberly, 2003).

2.2.2.2 Evaluation de la performance

Pendant l'expérimentation, l'attention portée aux résultats court terme est un frein majeur au développement de la BMI (Volberda *et al.*, 2018; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). En effet, si l'entreprise attend des résultats trop rapidement, elle ne laisse alors pas le temps au cycle d'expérimentation de se dérouler. Cela peut alors amener l'arrêt de l'expérimentation de façon prématurée et ainsi l'abandon du projet de transformation (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015)
Dans les faits, les dirigeants ont souvent une pression à fournir des résultats à court terme afin d'optimiser la valeur actionnariale. Cette pression est un frein à leur engagement puisque la transformation en profondeur du business model est un processus long qui peut impacter la performance à court terme et a, en tous les cas, des résultats incertains (Volberda *et al.*, 2018). Les dirigeants peuvent donc être amenés à abandonner la transformation sous la pression des actionnaires.

Néanmoins, la BMI étant un processus long, les acteurs peuvent ressentir du découragement en ne voyant pas les résultats de leurs efforts au bout d'un certain temps. En cela l'instauration d'évaluations intermédiaires et la célébration d'objectifs à court terme peut permettre de maintenir la motivation et l'engagement envers la transformation sur le long terme.
De plus, si la collaboration est à encourager, l'entreprise doit faire attention à maintenir des incitations qui récompensent l'effort individuel. En effet, si les acteurs voient leur engagement individuel dilué systématiquement dans une récompense collective, cela risque de les amener à réduire leur effort, car ils estiment que leur contribution n'est pas reconnue (Dombrowski *et al.*, 2007).

2.2.2.3 Vision et communication des dirigeants

L'entreprise a besoin d'alignement pour rassembler les acteurs autour d'un objectif commun ; mais également d'adaptabilité (Gill, 2002). Les dirigeants sont gardiens de cet équilibre, en diffusant une compréhension, une orientation et des valeurs communes ; mais aussi une sensibilité à l'environnement, un tolérance à l'échec et une volonté d'expérimenter. Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi un rôle majeur à jouer dans la réussite de la BMI, car ce sont eux qui vont la pousser au sein de l'entreprise et y faire adhérer le reste des acteurs. Cela implique qu'ils soient décidés à mener l'entreprise vers un nouveau business model et à prendre les décisions qui s'imposent (Doz et Kosonen, 2010; Sosna *et al.*, 2010; Gill, 2002).

La BMI débute avec une vision. En effet, la vision est citée par Savic *et al.* (2016) et Friedrich von den Eichen *et al.* (2015) comme élément important du succès de la BMI. Elle doit être inspirante, significative pour les acteurs, et mémorable (Gill, 2002). Le message doit être également cohérent (Gill, 2002). Une vision permet de rallier l'ensemble

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des acteurs à la transformation et au nouveau business model en leur donnant un but commun et en donnant du sens à la BMI. A ce titre, Volberda *et al.* (2018) citent le leadership transformationnel comme grand facilitateur de la BMI. Un leadership transformationnel infuse sa vision et sa conviction dans l'entreprise. En effet, une vision seule ne suffit pas ; elle doit être communiquée. Une vision sous-communiquée risque de ne pas inspirer suffisamment les acteurs, de ne pas les toucher.

Le succès du business model actuel agit ici comme un frein. En effet, il est plus difficile de faire adhérer à une vision du changement si le business model actuel ne subit, en apparence, aucune pression.

2.2.2.4 Clarté des responsabilités

L'engagement des dirigeants est également facilité par la clarté du leadership et des responsabilités (Achtenhagen *et al.*, 2013; Foss et Saebi, 2017; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015), qui permettent à chacun de connaitre son rôle dans la BMI et donc de s'engager dans ce rôle. A cet égard, une implication formelle et récompensée, par exemple via des bonus, peut être facilitatrice d'engagement et transmettre un message fort aux acteurs au sein et hors de l'entreprise (Volberda *et al.*, 2018). De même, l'entreprise se doit de définir des rôles et responsabilités claires au regard de la construction du nouveau business model. D'après Chesbrough (2010), les managers fonctionnels non seulement manquent d'autorité pour mener l'expérimentation de business model, notamment lorsqu'ils sont confrontés aux conflits entre business models, qui amènent potentiellement de la résistance au changement. De plus, les managers généraux des grandes entreprises changent souvent de poste, ce qui laisse potentiellement trop peu de temps pour construire l'expérimentation, la mener, analyser les résultats et se servir de ces résultats pour affiner la transformation du business model.

De plus, pour que cet engagement puisse être transformé en actions tangibles vers la BMI, la prise de décision doit être correctement allouée. Sur ce point, la littérature ne fait pas consensus. Certains auteurs comme Bock *et al.* (2012) plaident pour une prise de décision décentralisée, qui permet plus de flexibilité. D'autres comme Volberda *et al.* (2018) affirment plutôt que la mise en oeuvre de la BMI nécessite une centralisation de la décision des dirigeants vers l'entreprise afin que le ceux-ci puissent transmettre et faire appliquer les décisions concernant la BMI. Nous décidons d'adopter cette dernière perspective. Si la décentralisation de la décision permet a priori une plus grande génération d'idées et d'initiatives de changement, il nous semble en effet plus favorable que le top management ait le pouvoir de décision nécessaire pour insuffler la BMI au sein de l'entreprise et dépasser les potentielles résistances.
Pour que cette décision soit effective et puisse dépasser les résistances, elle nécessite de la transparence quant à son contenu, son exécution et les attentes qui en découlent (Santos *et al.*, 2015; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015).

2.2.2.5 Allocation des ressources internes

Le nouveau business model, pour se développer, doit se voir allouer des ressources suffisantes. L'entreprise doit donc être prête à abandonner certaines ressources, en acquérir de nouvelles, et reconfigurer ses ressources existantes, tout en gérant les conflits que cela peut entrainer entre le nouveau business model et l'actuel (Velu et Stiles, 2013; Villinger et Jung, 2015; Chesbrough, 2010; Khanagha *et al.*, 2014; Hamel et Välikangas, 2003).

Allouer des ressources au nouveau business model se fait souvent aux dépens de l'actuel, et implique donc une volonté de cannibaliser (Velu et Stiles, 2013). Or, les entreprises ont tendance à allouer la plus grande partie de leurs

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ressources à ce qui comporte le moins d'incertitude et rapporte le plus de profits, dans ce cas le business model établi. Même si elles sont conscientes de la nécessité de la BMI, les entreprises leaders sur leur marché ont souvent peur que le nouveau business model ou la période de transition ne leur fasse perdre leur avantage concurrentiel procuré par le business model actuel, voire de perdre leur position de leadership (Velu, 2016). Cela contraint alors l'allocation de ressources au business model en cours de construction et mène potentiellement à l'échec des expérimentations faute de moyens suffisants.

Dans le même ordre d'idée, la transformation du business model est généralement transversale. La mise en oeuvre du nouveau business model peut alors entrainer des conflits entre les différents services, car les personnes en charge de l'actuel business model peuvent perdre des ressources qu'elles détenaient auparavant (Santos *et al.*, 2015; Chesbrough, 2010; Villinger et Jung, 2015; Zott *et al.*, 2011; Berglund et Sandström, 2013; Doz et Kosonen, 2010; Amit et Zott, 2001). Elles vont alors réclamer le retour de ces ressources, et les conflits en émergeant peuvent mener à l'abandon de la transformation si la direction décide de favoriser le business model existant.

L'allocation des ressources, au delà de la volonté de l'entreprise, dépend également de sa capacité à reconfigurer ses ressources lorsqu'elle en a besoin : c'est ce que Doz et Kosonen (2010) appellent la fluidité des ressources. En effet, il est plus facile de s'appuyer sur des ressources existantes pour créer un nouveau business model (Khanagha *et al.*, 2014), la reconfiguration est donc une option importante d'allocation des ressources. Afin de mener une transition de business model, il faut que l'entreprise soit capable de réallouer les ressources au bon moment vers le nouveau business model (Bock *et al.*, 2012; Chesbrough, 2010; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010), sans détruire le business model actuel, mais en permettant au nouveau business model de se développer correctement.

L'acquisition de nouvelles ressources peut également s'avérer difficile, car elle se heurte au problème de lock-in (Sosna *et al.*, 2010). Le lock-in désigne le phénomène selon lequel, lorsqu'une organisation utilise un outil ou une connaissance pendant un certain temps, le coût de désapprentissage et d'apprentissage d'une nouvelle méthode peut être élevé. Cela décourage les organisations de changer d'outils, défavorisant l'innovation de business model.

2.2.2.6 Allocation de ressources externes

La BMI nécessite aussi potentiellement l'acquisition de nouvelles compétences (Demil et Lecocq, 2015), qui peuvent s'avérer coûteuses. Si les nouvelles connaissances ne sont pas liées à la connaissance existante de l'enteprise, les coûts d'acquisition peuvent s'avérer plus élevés que les bénéfices potentiels (Volberda *et al.*, 2018).

En effet, les entreprises ont tendance au fil du temps à se recentrer sur les ressources et compétences qui leur ont assuré le succès par le passé (Hill et Rothaermel, 2003). Elles manquent donc potentiellement des ressources nécessaires à la mise en oeuvre de leur nouveau business model et à son fonctionnement, qui sont en général détenues par des partenaires : l'entreprise est alors dépendante de son réseau (Bock *et al.*, 2012; Berglund et Sandström, 2013). Elle se retrouve ainsi face à un problème d'autorité sur les ressources qu'elle ne pourra pas reconfigurer comme elle le souhaite (Villinger et Jung, 2015), surtout si les partenaires eux-mêmes s'opposent au nouveau business model (Berglund et Sandström, 2013; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010).
A l'inverse, l'entreprise peut ne pas vouloir déconstruire certaines relations fondées il y a longtemps avec des partenaires, mettant ainsi en danger la BMI (Voelpel *et al.*, 2004) si celle-ci nécessite de rompre un partenariat ou d'en créer un avec le concurrent d'un partenaire actuel.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

De plus, les entreprises qui se transforment expérimentent une mortalité similaire à celle des nouvelles organisations, ce que l'on peut appeler la "renewed liability of newness" ou "handicap renouvelé de la nouveauté" (Wischnevsky et Damanpour, 2006). Elles doivent donc de nouveau gagner leur légitimité et leur confiance afin d'avoir accès aux ressources.
Cependant, les partenaires peuvent aussi amener des ressources et des compétences supplémentaires à la réussite de la BMI. A ce titre, l'Open Innovation et la co-création de valeur avec les clients et/ou les partenaires permet de leur donner un rôle actif dans la création de la nouvelle proposition de valeur et donc d'aligner les éléments du nouveau business model avec leurs intérêts (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Savic *et al.*, 2016; Schneckenberg *et al.*, 2017; Frankenberger *et al.*, 2013), évitant ainsi l'opposition et les conflits externes.

2.2.2.7 Engagement des salariés

Les salariés sont parmi les premiers concernés par la BMI. Le but est donc de les faire adhérer au changement afin qu'ils ne développent pas des résistances susceptibles d'arrêter le projet (Cavalcante *et al.*, 2011). Ces résistances peuvent être dues à un manque de volonté de réaliser l'effort nécessaire à la transformation (réallocation des compétences, dévotion de temps et d'effort à la formation, remise en question des acquis par exemple) (Bucherer *et al.*, 2012). Elle peuvent aussi être dues à un manque de compréhension de la nécessité de la BMI ou du potentiel du nouveau business model (Bucherer *et al.*, 2012). Cela est particulièrement le cas si le business model actuel n'est pas en danger immédiat, si l'entreprise ne traverse pas une crise. Il peut alors être très difficile pour les salariés de comprendre la nécessité de mettre en oeuvre un nouveau business model alors que la situation actuelle fonctionne. Ici l'identité organisationnelle joue un rôle. Elle peut en effet provoquer de la résistance, car le changement va provoquer un stress chez les salariés qui ont intégré l'identité organisationnelle comme part de leur identité personnelle (Bouchikhi et Kimberly, 2003), amenant alors de la résistance au changement afin de préserver cette identité.

Un facteur de résistance recensé dans la littérature est l'absence au sein de l'entreprise d'une justice organisationnelle (Santos *et al.*, 2015). La justice organisationnelle correspond au sentiment partagé parmi les acteurs que les décisions au sein de l'organisation sont justes, tant au niveau des processus de décision qu'au niveau du contenu des décisions rendues. Cette justice organisationnelle est d'autant plus importante que toute entreprise connait une asymétrie de connaissance et une asymétrie d'autorité à la défaveur des salariés (Santos *et al.*, 2015). Si l'organisation et la prise de décision entrainent une méfiance de la part des collaborateurs, il sera difficile de faire accepter l'idée d'une transformation. De même, si le changement de business model est imposé par le top management, sans laisser la possibilité aux gens impactés de s'exprimer et se faire entendre librement, la résistance risque d'en être accrue (Santos *et al.*, 2015). On en revient donc à l'importance de la communication des dirigeants et de la diffusion de la vision au sein de l'entreprise.

Afin d'éviter cette résistance et de rassurer les plus sceptiques, l'entreprise peut se doter de promoteurs (Bucherer *et al.*, 2012; Kim et Mauborgne, 2005). Ceux-ci sont des managers influents au sein de l'entreprise, mais aussi des personnes impactées directement par la mise en oeuvre du nouveau business model (Sirkin *et al.*, 2005). Ils sont là pour communiquer et faire comprendre le besoin de transformation, ainsi que ses conséquences, et le rôle des salariés dans ce changement. Ils aideront à gagner l'implication des salariés, essentielle à la réussite de la BMI dans chaque unité de l'entreprise (Achtenhagen *et al.*, 2013; Foss et Saebi, 2017; Savic *et al.*, 2016). Néanmoins, ces promoteurs peuvent se retrouver isolés, notamment si le changement qu'ils promeuvent met en danger la position de certains

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

managers haut placés (Dombrowski *et al.*, 2007).

2.2.2.8 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model liés à l'expérimentation et la construction de nouveaux business models

Pour résumer, la construction d'un nouveau business model passe principalement par l'expérimentation. Cette expérimentation nécessite un engagement des parties prenantes de l'entreprise ; principalement les dirigeants qui insufflent le changement par une vision et des décisions fortes, mais aussi les salariés qui peuvent promouvoir la transformation ou au contraire y opposer une résistance, souhaitant maintenir leurs routines actuels.

Elle nécessite également de réallouer les ressources de l'entreprise au nouveau business model afin que celui-ci puisse être développé. L'entreprise va à la fois réallouer ses ressources internes et potentiellement acquérir de nouvelles ressources ou céder des ressources superflues. La relation aux partenaires et fournisseurs est alors essentielle car elle va faciliter l'accès aux ressources ou au contraire le contraindre.

Enfin, l'évaluation de la performance doit être adaptée pour laisser le temps à l'expérimentation de porter ses fruits, et maintenir un engagement des salariés. Attendre des résultats à court terme peut être néfaste à la construction du business model, de même que n'instaurer que des attentes à long terme.

Nous résumons les leviers et les freins à la BMI liés à la construction du nouveau business model dans le tableau 5.

Facteur	**Définition**	**Mécanisme**
Culture d'entreprise forte	Valeurs et comportements acquis par l'entreprise sont fortement ancrés	Levier : Si la culture est innovante, permet une plus grande flexibilité des systèmes et modèles mentaux Frein : Si trop fortement ancrée, amène de la résistance au changement
Création et communication d'une vision	Communication d'une vision d'entreprise innovante et cohérente	Levier : permet de gagner l'adhésion des parties prenantes
Centralisation top-down de la décision	Clarté des rôles de chacun des dirigeants dans la BMI	Levier : Permet des responsabilités claires dans la décision Frein : Si les managers changent fréquemment de poste, ralentit voire met en danger l'expérimentation
Succès du BM actuel	Le BM actuel délivre des résultats satisfaisants ou a rendu l'entreprise leader	Frein : Rend plus difficile l'adhésion à une transformation de celui-ci
Attention aux résultats court terme	Les dirigeants prêtent beaucoup d'attention aux résultats à court terme	Frein : décourage l'engagement dans une BMI par nature incertaine
Peur de la cannibalisation de l'ancien BM	Peur que le nouveau BM entraine le déclin de l'actuel	Frein : décourage la construction d'un business model qui mettrait en danger le BM actuel
Présence de promoteurs internes	Présence de salariés communiquant la vision des dirigeants	Levier : permet de gagner plus facilement l'adhésion des salariés

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		Frein : Peut engendrer l'isolement de ces promoteurs et des conflits
Fluidité des ressources	Capacité à reconfigurer facilement les ressources de l'entreprise	Levier : permet une réallocation plus facile au nouveau BM
Dépendance aux ressources	Une partie des ressources nécessaires à la BMI doivent être fournies par le réseau	Levier : Permet de négocier avec les partenaires et aligner le nouveau BM avec leurs intérêt Frein : Rend l'acquisition potentiellement coûteuse
Evaluation de la performance axée sur le court terme	La performance est évaluée et valorisée à court terme	Frein : Décourage l'allocation de temps et d'effort à la BMI
Evaluation de la performance tournée vers la BMI	La performance est évaluée principalement sur l'engagement dans la BMI	Levier : Permet d'encourager l'expérimentation et la BMI au niveau individuel et collectif Frein : Si l'effort individuel est peu récompensé, décourage les salariés de s'investir

Tableau 5 – Leviers et freins à l'innovation de business model liés à l'expérimentation et la construction du nouveau business model

Il est intéressant ici de noter qu'un facteur de difficulté concerne la durée du projet. La BMI est souvent un processus long, se comptant souvent en années. Or, cette longueur peut être un risque pour la réussite du projet, puisque les acteurs peuvent s'essouffler en cours de route et considérer le projet de transformation comme étant un échec, alors que celui-ni n'a simplement pas encore pu exploiter son potentiel. Néanmoins, Sirkin *et al.* (2005) affirment que ce n'est pas tant la durée du projet de transformation qui est un obstacle que la fréquence des revues dudit projet. En effet, selon eux, un projet long mais fréquemment revu a plus de chances de succès qu'un court projet peu ou pas revu. Ces revues permettent alors d'établir des étapes et d'évaluer leur impact. Il est alors important pour les dirigeants de montrer régulièrement leur engagement et de s'assurer de celui des parties prenantes internes.

La troisième phase, que nous abordons dans la partie suivante, est la mise en oeuvre du business model dans l'entreprise.

2.2.3 Mise en oeuvre du nouveau business model

2.2.3.1 Gestion de l'ambidextrie

Un aspect important de la réussite de la BMI réside dans la forme organisationnelle choisie pour mettre en oeuvre le nouveau business model, lorsque celui-ci fait face à d'autres business models dans l'entreprise, ou pendant la phase de mise en oeuvre alors que le business model actuel est encore opéré.

Lorsque l'entreprise développe un nouveau business model, elle est généralement forcée au cours de la BMI d'opérer le business model actuel en parallèle du nouveau, le temps qu'il soit ajusté et développé. Comme nous l'avons vu

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

dans le chapitre 1 (section 1.3.2.2), plusieurs choix s'offrent ensuite à elle : elle peut remplacer son business model par le nouveau, ou opérer les deux business models en parallèle. Si elle choisit la seconde option, là encore deux choix s'offrent à elles : elle peut opérer le nouveau business model séparément (dans une filiale) ou conjointement du business model actuel en l'intégrant. Cette coexistence de deux business models peut néanmoins être source de tension, voire mener à l'échec de la BMI en étouffant le nouveau business model (Chesbrough, 2010; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). L'entreprise a alors besoin de processus pour gérer l'ambidextrie inhérente à la BMI (Berglund et Sandström, 2013; Santos *et al.*, 2015; Chesbrough, 2010).

La littérature est assez divisée sur la meilleure marche à suivre concernant cette décision, mais se rejoint sur plusieurs grands points. Khanagha *et al.* (2014) recommandent des structures séparées mais fortement liées, par exemple via des services communs (RH, services informatiques, etc). Markides et Charitou (2004) considèrent au contraire que la décision dépend à la fois de la similarité des marchés servis par les deux business models, et des conflits existants entre eux. D'après ces deux dimensions, ils recommandent la séparation structurelle, l'intégration, ou bien de passer d'une structure à l'autre dans le temps (séparation puis intégration, ou intégration puis séparation), selon la figure 3 suivante.

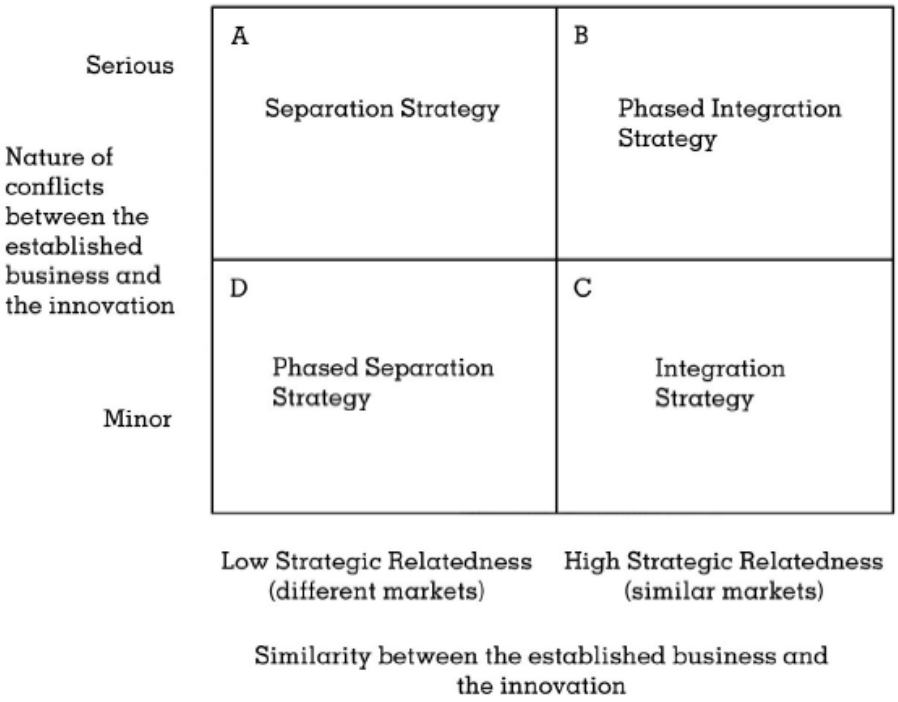

FIGURE 3 – Intégrer ou séparer le nouveau business model, d'après Markides et Charitou (2004)

Dans la même idée, Savic *et al.* (2016) recommandent une itération temporelle entre séparation et intégration. En tous les cas, il apparait qu'une stricte séparation ou une stricte intégration soient néfastes au bon déroulement de la BMI. En cas d'intégration, le nouveau business model doit jouir d'une forte autonomie opérationnelle pour se développer (Savic *et al.*, 2016; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2015). L'interdépendance entre les business models d'un portefeuille peut nuire à la BMI, puisque le développement d'un nouveau business model sera soumis à l'approbation des autres, et sera contraint de limiter l'impact du nouveau business model sur les autres business models du portefeuille (Schneckenberg *et al.*, 2017). La nouvelle business unit peut développer sa propre culture,

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sa propre organisation, avoir son propre management. L'étude de Markides (2015) conclut que les transformations réussies donnent plus d'autonomie financière et opérationnelle à la business unit dédiée au nouveau business model. Néanmoins, l'entreprise doit veiller à encourager la coopération via, par exemple, des incitations communes. Les processus doivent aussi être capables de gérer l'existence de ces deux business models et les besoins spécifiques aux deux à la fois en termes de collaboration, de ressources, de compétences, d'évaluation, etc.

Si l'entreprise décide de séparer structurellement les deux business models, cela peut empêcher les synergies. Il est donc nécessaire de mettre en place des mécanismes d'intégration et de créer les opportunités de synergies (Markides, 2015; Santos *et al.*, 2015). Il existe plusieurs mécanismes permettant l'intégration partielle des deux business units (Markides, 2015). Les deux business units peuvent partager des valeurs, des références et des projets forts. Le système de reconnaissance peut être commun aux deux unités et valoriser la coopération. La business unit dédiée au nouveau business model peut être composée d'anciens salariés des autres business units ; il est notamment préférable selon l'étude que les managers soient transférés en interne, et que le top manager siège à la direction de l'entreprise. En tous les cas, la stratégie de séparation est la plus difficile à gérer, car elle implique en général que le nouveau business model et l'actuel entrent en conflit, voire se cannibalisent. Elle implique aussi de nommer une direction spécifique, ce qui entraine moins de synergies entre les deux business models. Elle nécessite, comme le précisent Markides et Charitou (2004), d'avoir à la fois une haute capacité d'intégration et de différenciation.

En somme, il faut créer assez de distance entre les deux business models pour qu'ils ne s'étouffent pas l'un l'autre, mais suffisamment de proximité pour créer des synergies (Markides et Charitou, 2004). C'est ce que Santos *et al.* (2015) appellent le modèle d'entreprise mutuel, qui encourage les synergies entre les activités d'une entreprise sans les standardiser.

Chesbrough (2010) dénote un autre frein majeur à la mise en oeuvre du nouveau business model qui est l'existence de conflits entre le business model actuel dans l'entreprise et celui sur lequel elle veut expérimenter. En effet, l'entreprise peut être réticente à cannibaliser les profits de son business model actuel et, de ce fait, favorisera la continuité du business model actuel aux dépens du développement d'un nouveau business model.

2.2.3.2 Evaluation de la performance

Au niveau de l'évaluation de la performance globale, le principal frein est de vouloir calculer des retours sur investissement ou des évolutions d'indicateurs financiers trop vite, sans laisser le temps au nouveau business model de faire ses preuves (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). En exigeant des retours à court terme, l'entreprise peut mettre fin à un business model au potentiel pourtant important, ou favoriser l'exploitation du business model actuel et délaisser le nouveau. La pression des actionnaires est également importante à ce niveau car ils peuvent soit encourager la mise en oeuvre du nouveau business model, soit mettre fin à celle-ci s'ils estiment que cela met en péril le versement de dividendes Volberda *et al.* (2018). De plus, l'attente de résulats court terme lors d'un changement peut amener à relâcher l'effort sitôt que ceux-ci sont visibles.
A cet égard, une culture innovante permet d'avoir une attention plutôt portée sur le long terme, favorisant ainsi la patience nécessaire à la mise en oeuvre d'un nouveau business model.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2.3.3 Engagement des dirigeants

Pour que la BMI soit réussie, un engagement est nécessaire jusqu'au bout du processus. La mise en oeuvre est une phase complexe, car elle nécessité souvent d'opérer en parallèle le business model actuel et le nouveau, et de décider de remplacer l'actuel ou de continuer à l'opérer de façon durable. L'engagement clair des dirigeants est donc crucial. L'encouragement via des bonus officiels permet de maintenir l'engagement des dirigeants envers le nouveau business model jusqu'au bout (Volberda *et al.*, 2018).

A l'inverse, le changement fréquent des dirigeants et/ou des managers met en péril la mise en oeuvre du nouveau business model, car chaque nouveau dirigeant devra d'abord se familiariser avec l'équipe, les actions en cours, les objectifs, entre autres (Chesbrough, 2010), rendant plus complexe la prise de décision nécessaire à la mise en oeuvre, surtout si la BMI est faite dans l'urgence.

2.2.3.4 Acceptation de l'environnement

La mise en oeuvre d'un nouveau business model dans une entreprise affecte potentiellement son environnement, notamment ses clients, partenaires et concurrents. Ceux-ci peuvent alors mener des actions de résistance (de lobbying généralement) obligeant l'entreprise à abandonner sa transformation. Les concurrents notamment peuvent forcer l'entreprise à opérer deux business models, freinant ainsi voire sabotant le développement du nouveau business model (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Par exemple, on a vu une grande résistance des sociétés de taxis envers Uber lors de son lancement, qui ont amené (bien que plus tardivement) de nouvelles régulations, obligeant Uber à modifier son business model. De la même façon, les clients de Netflix ont mené une grande campagne contre l'annonce de la séparation des deux business models de l'entreprise, ce qui a obligé Netflix à faire marche arrière et a ralenti son projet de se séparer de son ancien business model.

A ce propos, il semblerait que le nombre de parties prenantes externes à l'entreprise, ainsi que le degré de radicalité du changement pour ceux-ci, déterminent leur réponse (Berglund et Sandström, 2013). Plus le nombre de parties prenantes sera élevé et plus le nouveau business model sera un changement radical pour eux, plus ils s'y opposeront.

2.2.3.5 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model liés à la mise en oeuvre du nouveau business model

En résumé, la mise en oeuvre du business model se heurte à trois défis principaux.
Le premier est la gestion de l'ambidextrie. En effet, l'entreprise doit organiser structurellement les liens entre son nouveau business model et son business model actuel, du moins pour un temps (avant de potentiellement remplacer l'actuel par le nouveau). Elle doit également décider de la place qu'aura ce nouveau business model au sein de son portefeuille. Il est relativement admis dans la littérature qu'il s'agit alors de trouver un équilibre entre autonomie accordée au nouveau business model et synergies créées entre celui-ci et les autres business models du portefeuille, afin de lui permettre de se développer au mieux. Les conflits entre business models sont alors un obstacle majeur car ils peuvent amener l'entreprise à abandonner le nouveau business model, préférant encourager ceux qu'elle connait déjà bien et dont elle est sûre du succès.

En parallèle, l'entreprise doit maintenir l'engagement de ses parties prenantes, notamment via l'évaluation de la performance. Encore une fois, attendre des résultats à court terme peut amener soit à délaisser le nouveau business model

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et revenir à l'actuel, soit à crier victoire trop tôt et relâcher l'effort, ce qui ne permettra pas au nouveau business model de se développer correctement.

Enfin, l'entreprise fait face à son environnement, notamment ses clients actuels, partenaires et concurrents. Ceux-ci peuvent s'opposer à la mise en oeuvre du nouveau business model, voire mener des actions de lobbying afin d'obliger l'entreprise à l'abandonner ou à l'opérer différemment.

Nous résumons les leviers et freins à la BMI liés à la mise en oeuvre du business model dans le tableau 6.

Facteur	**Définition**	**Mécanisme**
Attention portée aux résultats court terme	L'entreprise attend rapidement des résultats de sa BMI	Frein : Peut amener à relâcher l'effort dès l'apparition de résultats ou abandonner le nouveau BM en leur absence
Incitations envers le nouveau BM	L'entreprise met en place des incitations financières à favoriser le développement du nouveau BM	Levier : Les salariés et dirigeants maintiennent leur engagement envers le nouveau BM
Autonomie du nouveau BM	Le nouveau BM jouit d'une autonomie structurelle et culturelle	Levier : Empêche l'étouffement du nouveau BM par le BM actuel Frein : Entraine potentiellement un manque de synergies permettant un meilleur développement du BM
Interdépendance forte des BM du portefeuille existant	Les BM du portefeuille dépendent fortement l'un de l'autre (par exemple pour les ressources)	Frein : la mise en oeuvre du nouveau BM sera contrainte par les autres BM Levier : Permet la création de synergies fortes et de transfert de connaissances et de ressources pour le nouveau BM
Conflit entre business models	Les deux BM sont en conflits de ressources ou le nouveau BM cannibalise le BM actuel	Frein : Peut amener l'entreprise à favoriser l'ancien BM et délaisser le nouveau
BMI radicale pour l'environnement	Le nouveau BM constitue un changement majeur pour l'environnement	Frein : Entraine une possible résistance voire un lobbying de l'environnement contre le nouveau BM

Tableau 6 – Leviers et freins à l'innovation de business model liés à la mise en oeuvre du nouveau business model

2.2.4 Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model

Comme nous l'avons vu, la littérature sur la BMI est confuse et identifie des leviers et des freins à la BMI sur plusieurs aspects sans toujours les distinguer. D'une part, elle identifie des leviers et des freins à la BMI comme processus, mais aussi des leviers et freins à la performance du nouveau business model. Dans cette section, nous nous sommes donc attardée sur le processus de BMI dont l'objectif est la mise en oeuvre d'un nouveau business model au sein de l'entreprise.
Ensuite, la littérature ne distingue pas toujours à quel moment ces leviers et freins interviennent. Certains impactent

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la capacité de l'entreprise à scanner son environnement et sentir le besoin de transformer son business model pour répondre à une opportunité ou menace. D'autres influencent la capacité de l'entreprise à expérimenter sur et construire de nouveaux business models. Les derniers influencent la capacité de l'entreprise à mettre en oeuvre son nouveau business model et donc mener à bien sa BMI.
De la même manière, les levier et freins concernent différents axes de la BMI. Nous en avons ainsi distingué quatre. Le premier que nous avons identifié concerne principalement la culture de l'entreprise et sa logique dominante ; les freins et leviers ne sont donc pas liés à la BMI mais à l'état de l'entreprise au moment où l'opportunité ou le besoin de BMI fait surface. Le second axe que nous avons identifié concerne plus particulièrement l'engagement des parties prenantes internes dans la BMI et les décisions importantes qui permettent ou entravent la BMI. Les mécanismes concernent l'engagement continu des acteurs, qui se manifeste principalement par l'allocation de ressources au développement et à la mise en oeuvre du nouveau business model. Le troisième axe concerne les décisions notamment structurelles de mise en oeuvre du nouveau business model. Enfin, le quatrième axe concerne l'environnement de l'entreprise, qui va accepter ou s'opposer au nouveau business model et, par cette acceptation ou opposition, favoriser ou tenter d'empêcher la mise en oeuvre de celui-ci.

Nous synthétisons les leviers et les freins à la BMI que nous avons recensés dans le tableau 7. Nous les regroupons par phase pour plus de clarté.

Phase impactée	Leviers	Freins
Détection des changements de l'environnement	Capacité absorptive développée Ecoute des non-clients Open Innovation Culture innovante	BM actuel limite la capacité absorptive Concentration sur les clients existants Culture très ancrée et rigide Logique dominante Succès du BM actuel
Construction du nouveau BM	Culture innovante Communication d'une vision Centralisation top-down Présence de promoteurs internes Fluidité des ressources Négociation des ressources avec les partenaires Evaluation de la performance axée sur la BMI	Culture très ancrée Succès du BM actuel Centralisation en cas de changement fréquent de managers Attention portée aux résultats court terme Isolement des promoteurs internes Dépendance aux ressources Evaluation axée sur la BMI de façon uniquement collective
Mise en oeuvre du nouveau BM	Incitations envers le nouveau BM Autonomie du nouveau BM Transfert de connaissance et ressources entre BM	Incitations envers des résultats court terme Absence de synergies entre BM Interdépendance de la décision entre BM Conflits entre BM actuel et nouveau BM

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

		BMI radicale pour l'environnement

Tableau 7 – Synthèse des leviers et freins à l'innovation de business model

Malgré ces obstables potentiels à la BMI, pour Agarwal et Helfat (2009), les entreprises établies sont souvent à l'origine du renouveau stratégique, et d'innovation. De plus, les entreprises en place peuvent encourager la création de *spinouts* ou *spinoffs*, c'est-à-dire d'entreprises fondées par des employés de cette entreprise. Ces spinouts bénéficient à l'économie et peut aussi bénéficier aux entreprises qui nouent des partenariats solides. Ces spinouts sont potentiellement des entreprises innovantes, et l'entreprise "mère" contribue indirectement à l'innovation. L'opinion commune a tendance à affirmer qu'une innovation technologique radicale sonne le déclin des entreprises existantes au profit des nouveaux entrants, car elles ne sauront pas s'adapter : or ce phénomène n'est ni inexorable ni fatal (Hill et Rothaermel, 2003). Certaines entreprises s'adaptent parfaitement et regagnent même en performance après la rupture. L'entreprise établie peut même récupérer les bénéfices aux dépens du pionnier, si elle mène sa BMI d'une meilleure façon (Pedersen et Sornn-Friese, 2015). Les grandes entreprises présentent plusieurs avantages pour la BMI : elles ont une réputation, la confiance du client, les ressources nécessaires pour mener une BMI saine, et elles ont la capacité d'influencer leur environnement (Volberda *et al.*, 2018).

Mais mettre en oeuvre un nouveau business model ne garantit pas la performance de ce dernier. Dans la section suivante, nous conceptualisons donc la notion de performance dans le cadre de notre travail, puis présentons les leviers et les freins à la performance du nouveau business model.

2.3 Leviers et freins à la performance du nouveau business model

2.3.1 Conceptualisation de la performance

2.3.1.1 Les dimensions de la performance

La performance est souvent vue comme l'objectif premier des entreprises, le facteur principal de leurs décisions (Wischnevsky et Damanpour, 2006), et pourtant ce terme recèle de nombreuses conceptualisations.
Hult (2004) définit la Business Performance comme l'atteinte des objectifs de l'entreprise, notamment financiers : "achievement of organizational goals related to profitability and growth in sales and market shares, as well as the accomplishment of general firm strategic objectives." [2] (Hult *et al.*, 2004, p. 430-431). Wischnevsky et ses co-auteurs adoptent plutôt une perspective de la performance comme étant l'alignement entre l'organisation et son environnement : "the ability of an organization to cope with all systematic processes relative to its goal-seeking behavior" [3] (Wischnevsky et Damanpour, 2006, p. 107).
Le concept de performance ne se limite donc pas à des dimensions économiques. En effet, se fier aux seules mesures financières est insuffisant car elles rendent compte du résultat d'actions passées. Leur analyse peut donc mener à sacrifier la création de valeur à long terme au profit de la performance court terme (Kaplan et Norton, 2001). On peut compter parmi les autres dimensions la motivation des salariés, la productivité ou l'impact sociétal par exemple (Škerlavaj *et al.*, 2007). Néanmoins dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons à cette performance économique. En effet, la BMI est souvent une réponse à une menace sur les résultats de l'entreprise, ou à une opportunité de les

2. L'atteinte des buts liés à la profitabilité et à la croissance des ventes et parts de marchés, ainsi que l'accomplissement des objectifs stratégiques de la firme
3. La capacité de l'organisation a gérer les processus systématiques liés à la recherche de ses objectifs

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

améliorer ; l'objectif premier d'une BMI dans une entreprise établie est de maintenir cette performance.

La performance est difficile à mesurer, car la perspective adoptée mène à des conclusions différentes. En effet, une entreprise peut avoir des performances basses mais survivre néanmoins économiquement (Aversa *et al.*, 2015). Par exemple, un club sportif peut perdre tous ses matchs mais rester viable financièrement. De la même manière, un film peut gagner un prix en festival mais contre-performer au box-office, ou inversement. L'appréciation de la performance sera différente selon les critères retenus.
On peut néanmoins distinguer deux grands types de performances (Haggège *et al.*, 2017). La performance statique d'une part, qui concerne la création et la capture de valeur. D'autre part, la performance dynamique, qui concerne la survie de l'organisation à long terme : soutenabilité économique, capacité d'adaptation et de résilience. La BMI fait partie de la performance dynamique, car elle assure la survie à long terme de l'entreprise, mais la performance du nouveau business model se mesure en performance statique liée à la création mais surtout à la capture de valeur.

Les entreprises mesurent leurs performance en mettant en place un système de mesure de performance ou SMP. Plusieurs facteurs poussent d'ailleurs les entreprises à mettre en oeuvre et développer des indicateurs de performance (Haffer, 2017) : le besoin de motiver les salariés, d'augmenter leur satisfaction, et de les fidéliser notamment. La mesure de la performance est également un moyen de soutenir l'innovativité et le changement. Elle répond aussi au besoin de contrôler la mise en oeuvre et l'actualisation de la stratégie et d'améliorer la communication. Elle peut également être une exigence externe des clients, des partenaires, des besoins en relations publique, ou tout simplement une obligation légale. En somme, "Measurement creates focus for the future. The measures chosen by managers communicate important messages to all organizational units and employees" [4] (Kaplan et Norton, 2001, p.102)

Nous avons donc explicité ce qu'était la performance dans le cadre de notre travail. Il nous incombe donc désormais de déterminer quels facteurs influencent cette performance.

2.3.1.2 Caractéristiques des business models innovants et hautement performants

Nous avons décidé dans un premier temps d'analyser comment la littérature sur les business models traitait la question de leur performance. Il est apparu que de nombreux articles tentent d'identifier les facteurs qui amènent certains business models à avoir une performance supérieure à la moyenne, ainsi que les caractéristiques des business models qui ont renversé une industrie pour en devenir le leader.

Deux entreprises peuvent en effet proposer le même produit et avoir deux performances différentes parce qu'elles ne l'offrent pas de la même manière. Chesbrough (2010) affirme par exemple que la technologie en soi n'a pas de valeur, elle ne fait donc pas le succès d'une entreprise. Une invention n'apporte de la performance que si elle est correctement délivrée aux clients et si l'entreprise en capture correctement sa valeur. Le business model permet cela, il est donc un élément essentiel dans la relation entre l'innovation technologique et l'amélioration de la performance (Aversa *et al.*, 2015). Il permet ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel (Massa *et al.*, 2017). Même si la perspective business model sous-entend qu'un avantage concurrentiel durable est impossible, il n'est pas question de remettre complètement en cause le principe d'avantage concurrentiel, central dans la théorie stratégique. Au contraire, un business model peut ébranler tout un secteur, changer les règles du jeu et donc procurer un avantage concurrentiel, certes relativement

4. La mesure crée un objectif pour le futur. Les mesures choisies par les managers communiquent des messages importants à toutes les unités et les employés

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

temporaire mais néanmoins non-négligeable, à l'organisation. Dans plusieurs secteurs, les bouleversements connus par les acteurs sont souvent le fruit d'une entreprise qui, un jour, décide de fonctionner autrement.

Néanmoins, il nous est apparu que la littérature sur la performance des business models était très difficile à analyser dans le cadre de la BMI. En effet, une grande partie de cette littérature s'attarde sur des business models innovants et les raisons pour lesquelles ils ont réussi à être plus performants que les business models existants. Ces recherches s'attardent donc, par exemple, sur le business model d'AirBnB, de Netflix, ou de Nespresso, et identifient les caractéristiques communes de ces business models innovants et hautement performants. Le reste de la littérature que nous avons analysée, de la même façon, s'attarde sur les facteurs qui favorisent de meilleurs résultats économiques des business models, en s'attardant sur leurs caractéristiques intrinsèques.
Le deuxième problème posé par cette littérature sur la performance des business models est l'absence de facteurs forts. En effet, il est difficile de trouver des facteurs de performance qui soient repris dans plusieurs recherches, ce qui rend au final ces facteurs assez anecdotiques. Nous développons néanmoins ces facteurs ci-après.

Pour qu'un business model soit performant, il faut avant tout qu'il capture une partie de la valeur qu'il crée (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). Cela peut paraitre évident, mais il arrive qu'un business model soit mis sur le marché alors qu'il ne possède pas les caractéristiques nécessaires pour capturer de la valeur. C'est le cas de Skype par exemple, dont le modèle de revenus n'était pas viable.

Mais au delà de la simple viabilité, des recherches se sont attardées à identifier les facteurs intrinsèques de la proposition de valeur du business model qui participent à sa performance. Weill *et al.* (2005) ont analysé la performance de différents types de business models en fonction des actifs sur lesquels ils sont basés et de leur utilisation, comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1 (section 1.1.3). A partir de cette typologie, ils étudient un certain nombre de ratios financiers en comparant 1000 entreprises américaines. Ainsi, les modèles basés sur des actifs intangibles ont une meilleure capitalisation boursière et une plus forte augmentation du résultat d'exploitation que ceux basés sur des actifs tangibles. En revanche, aucun business model ne se détache en ce qui concerne le retour sur le capital investi.
De la même manière, Zott et Amit (2008) déterminent que les business models au design tourné vers la nouveauté (le business model apporte une façon nouvelle de mener les transactions entre acteurs) ou l'efficience (le business model permet de réduire les coûts de transaction pour les parties) ont une meilleure capitalisation boursière.
Ces résultats, bien qu'intéressants, ne sont d'une part que peu appuyés par des recherches postérieures, et d'autre part prennent en compte un facteur très précis qui est la capitalisation boursière. Or, certains cas (comme Uber) nous montrent que la capitalisation boursière n'est pas garante de la viabilité d'un business model.

Kavadias *et al.* (2016) étudient quant à eux les business models qu'ils appellent "transformatifs", c'est-à-dire ceux qui ont bouleversé les règles du jeu de leur industrie, à l'image d'AirBnB. Ces business models ont des caractéristiques en commun, notamment une offre personnalisée et un prix basé sur l'usage. Encore une fois, ces facteurs sont intéressants mais ne concernent qu'une niche d'entreprises, qui opèrent souvent sur internet et offrent un service plutôt qu'un produit.
De même, Haggège *et al.* (2017) identifient la co-création avec le client et l'innovation guidée par le client comme mécanismes de performance du business model. Plus encore, le business model aura de meilleurs résultats s'il arrive à transférer une partie des coûts au client (à la manière d'IKEA), ou à créer du lock-in pour ses clients et ses partenaires (à la manière d'Apple). Là encore, ces facteurs concernent principalement les entreprises ayant bouleversé leur

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

industrie.

Au-delà de ces facteurs intrinsèques, deux éléments principaux de performance du business model entrent en compte selon la littérature : l'alignement de celui-ci avec la stratégie, ainsi qu'avec l'organisation interne de l'entreprise.
Ainsi, le design du business model doit être cohérent avec la stratégie poursuivie par l'entreprise. Si elle poursuit une stratégie de différenciation, elle aura tout intérêt à construire un business model axé sur la nouveauté (Zott et Amit, 2008; Ben Romdhane Ladib et Lakhal, 2015). A l'inverse, si elle choisit une stratégie de domination par les coûts, un business model porté sur l'efficience sera plus favorable (Ben Romdhane Ladib et Lakhal, 2015). Néanmoins, ces recherches se concentrent pour l'une sur la capitalisation boursière comme critère de performance, et pour l'autre sur les entreprises nouvelles.

Ensuite, la littérature aborde la notion de l'adaptation de l'organisation interne comme facteur de performance du business model. En l'occurrence, une organisation agile et adaptive sera en mesure de s'adapter aux ajustements de celui-ci en réponse aux changements de la demande, et permettra donc de créer un business model innovant viable (Kavadias *et al.*, 2016). Haggège *et al.* (2017) recommandent également de développer un portefeuille de business models, afin de créer des synergies mais aussi de partager les risques. Cependant comme nous l'avons vu, un portefeuille de business models nécessite une gestion particulière notamment lorsque le nouveau business model entre en conflit avec un business model déjà en place.
Les processus internes peuvent également être améliorés pour tirer le meilleur profit d'un business model, notamment via l'externalisation, la standardisation et la dématérialisation, qui simplifient la relation au client et permettent de se concentrer sur les compétences clé de l'entreprise (Haggège *et al.*, 2017). Il est également recommandé de développer des processus formels de partage de connaissance, afin d'apprendre en permanence et de pouvoir ajuster le business model aux besoins de l'environnement (Santos *et al.*, 2015). Nous avons mis en évidence dans la section précédente que des structures de transfert d'apprentissage favorisaient l'innovation et la BMI.
De plus, les business models innovants et hautement performants ont généralement des actifs recyclés et/ou partagés (Kavadias *et al.*, 2016), bien que là encore cela concerne une frange des entreprises, généralement récentes, qui adoptent un modèle de courtage et utilisent donc des actifs appartenant à d'autres acteurs.
Enfin, Teece (2010) note qu'un business model aura une meilleure performance et, surtout, une performance durable, s'il est inimitable, notamment s'il est basé sur une réduction des coûts. Cette inimitabilité lui permettra de bénéficier plus longtemps et de façon plus forte de la réduction des coûts ou de l'augmentation de la valeur client qu'il propose face aux concurrents.

Ces quelques éléments de performance sont certes intéressants, mais n'entrent pas dans le cadre de cette thèse. En effet, ils concernent principalement des business models de rupture, fondamentalement innovants, et souvent mis en oeuvre par des entreprises nouvelles. De plus, il existe peu de recherche appuyant ces facteurs dans la littérature. Il semble en effet que la littérature sur la performance des business models rencontre un problème majeur : les recherches sont très spécifiques à certains types d'entreprise ou de business models. De la même façon, nous avons identifié des recherches sur la performance des business models de *servitization* (le passage d'un business model de produit vers un business model de service) (Visnjic *et al.*, 2016; Visnjic et Van Looy, 2013), ou sur la comparaison entre business models physiques et dématérialisés (DeYoung, 2005).
La littérature sur la performance des business models ne nous apparait pas alors comme pertinente pour notre recherche. Nous nous concentrons donc sur la littérature sur la BMI afin d'étudier la performance du nouveau business

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

model dans le cadre de celle-ci.

Cette section nous a permis d'aborder la performance du business model. Nous avons tout d'abord présenté notre conceptualisation de la performance, que nous abordons dans notre travail sous l'angle financier et statique. Notre objectif est en effet d'observer l'effet qu'a le nouveau business model de l'entreprise sur ses résultats financiers, puisque c'est l'objectif généralement recherché par une entreprise établie lorsqu'elle décide de transformer son business model.

La littérature sur les business models aborde la performance de ceux-ci, mais les études sont souvent dédiées à un type de business model spécifique ou un type de BMI spécifique. Ainsi, les recherches vont tour à tour s'intéresser aux business models des services, aux business models sur internet, ou aux business models de rupture par exemple. Il nous est ainsi apparu que la littérature sur la performance des business models ne nous est pas utile dans le cadre de notre travail, car elle n'est pas assez généralisée. Nous décidons donc de revenir à la littérature sur la BMI pour étudier la performance du nouveau business model ; c'est ce que nous présentons dans la section suivante.

2.3.2 Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à la BMI

Nous avons observé que la littérature sur la BMI ne faisait que peu ou pas la distinction entre le processus de BMI et le résultat de cette BMI. Il nous appartient alors de mener cette distinction. La première section nous a permis de présenter les mécanismes affectant particulièrement le processus de BMI. En reprenant les mêmes axes, nous présentons désormais les mécanismes affectant la performance du nouveau business model.

2.3.2.1 Modèles culturels de l'entreprise

De la même manière que pour la mise en oeuvre d'un nouveau business model, la culture et l'expérience passée de l'entreprise influencent la performance du nouveau business model.

En effet, la capacité absorptive, qui nous l'avons vu dépend en partie de l'expérience passée de l'entreprise et de la diffusion de ses idées, va permettre de mieux capter l'information de l'extérieur et la traduire pour l'aligner avec les capacités internes. Ainsi, le business model qui émerge de ce processus est à la fois aligné avec son environnement et avec les capacités internes de l'entreprise grâce à une meilleure traduction et diffusion des idées. En étant mieux aligné, le business model aura plus de chance de répondre à une demande et donc, d'être performant.

De la même manière, plus l'entreprise adopte une perspective extérieure, plus son business model sera susceptible de répondre à l'opportunité ou la menace pour laquelle il a été créé. L'écoute des non-clients notamment permet au nouveau business model de répondre à une demande non exprimée par ses clients, et donc de capter une nouvelle part du marché (Schneckenberg *et al.*, 2017). On peut par exemple citer Nintendo qui a identifié le besoin des joueurs occasionnels, qui n'étaient pas la cible des compagnies de jeux vidéo jusqu'alors.
L'adoption d'une perspective extérieure permet également d'identifier des partenaires potentiels et de les intégrer au processus de BMI. Ainsi le nouveau business model bénéficiera de connaissances et compétences nouvelles lui permettant d'obtenir de meilleurs résultats (Dombrowski *et al.*, 2007).

La logique dominante influence également la performance du nouveau business model. Selon la théorie de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), les organisations d'un même environnement tendent à réagir de manière similaire face à un bouleversement de l'environnement. En l'occurrence, elle vont facilement imiter les actions des or-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ganisations qu'elles considèrent comme ayant du succès, c'est-à-dire les leaders de l'industrie ; or ces actions ne sont peut-être pas pertinentes dans leur situation. De ce fait, elles peuvent mener à un désalignement entre l'organisation et son environnement, et avoir un impact négatif sur la performance (Wischnevsky et Damanpour, 2006). Au contraire, une entreprise qui s'extraie de la logique dominante a plus de chances de créer un business model innovant, au fort potentiel de performance.

De même, l'expérience de l'entreprise et son attachement à l'ancien business model influencent potentiellement la radicalité du nouveau business model. En effet, l'attachement à un business model ayant amené le succès peut amener à refuser une transformation trop radicale, et c'est alors une BMI incrémentale qui sera menée, c'est-à-dire que le nouveau business model sera confronté aux mêmes menaces que l'ancien business model. Cependant, si certains auteurs comme Kavadias *et al.* (2016) montrent la performance de ces business models innovants, d'autres recherches montrent qu'un business model trop radical peut amener à une contre-performance (Saebi, 2015) car le temps que la BMI se déroule et que le nouveau business model arrive sur le marché, des concurrents auront déjà préempté les clients avec des business models moins radicaux mais tout aussi efficaces. Vouloir s'éloigner radicalement de son business model peut donc amener à être "en retard" sur le marché visé.

Nous résumons les leviers et freins à la performance du nouveau business model liés aux modèles culturels de l'entreprise dans le tableau 8.

Facteur	**Définition**	**Mécanisme**
Capacité absorptive	Capacité de l'entreprise à extraire l'information de l'environnement et la traduire en interne	Levier : permet d'aligner le BM avec l'environnement et les capacités internes Frein : Amène potentiellement à créer un business model inadapté à l'entreprise
Perspective extérieure	L'entreprise adopte le point de vue des clients sur l'environnement	Levier : Permet de répondre aux besoins cachés Frein : Amène à une BMI incrémentale ne répondant qu'aux besoins des clients existants
Expérience passée de l'entreprise	Modèle créé dans l'entreprise par les expériences passées sur le business model optimal	Frein : l'entreprise favorisera un nouveau BM proche de l'ancien potentiellement soumis aux mêmes menaces Frein : une BMI radicale est plus longue et peut donc arriver trop tard

Tableau 8 – Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés aux modèles culturels de l'entreprise

2.3.2.2 Engagement des acteurs et des ressources

Si l'engagement du dirigeant apparait particulièrement important pour la réussite du processus de BMI, il est également fortement impactant pour la performance du nouveau business model. En effet, les dirigeants ont pour rôle de faire adhérer à la BMI en montrant leur engagement collectif et en prenant les décisions importantes permettant

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la mise en oeuvre du nouveau business model (Doz et Kosonen, 2010; Sosna *et al.*, 2010). Ces décisions vont aussi impacter la performance du nouveau business model puisqu'elles vont soit le favoriser en cas de fort engagement, lui permettant d'exploiter son potentiel ; soit l'étouffer en cas d'absence d'engagement, entrainant alors des résistances et un manque d'adaptation de l'entreprise. Là encore, c'est par leur vision et la communication de celle-ci que les dirigeants vont permettre au nouveau business model de gagner l'adhésion des parties prenantes et donc de se voir alloué des ressources nécessaires (Kotter, 1995). A ce titre, la récompense de l'implication, par exemple via des bonus liés aux résultats du nouveau business model, engagera formellement les dirigeants qui auront tout intérêt à mettre en oeuvre un business model performant (Volberda *et al.*, 2018).
De fait, l'attachement des dirigeants au business model en place peut les amener à favoriser une BMI incrémentale qui serait peu appropriée aux bouleversements de l'environnement. Bien que la BMI puisse être menée à bien, le business model en résultant ne serait pas aligné avec son environnement, voire déjà obsolète (Saebi, 2015). Ce choix d'une BMI trop incrémentale peut également être décidée par les actionnaires qui ne souhaitent pas voir l'entreprise sacrifier ses résultats court terme pour une transformation plus radicale, ou bien mettre en oeuvre le business model trop vite et ne pas en tirer tous les bénéfices.

L'engagement des dirigeants, on l'a vu, se manifeste surtout par la réallocation des ressources dans l'entreprise afin de développer le nouveau business model. Cette réallocation peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise suite à la BMI. En effet, si l'entreprise n'a pas su dépasser la contrainte du lock-in (Sosna *et al.*, 2010) ou du coût d'acquisition de nouvelles ressources, elle garde alors une ressource peu adaptée à son nouveau business model, qui ne lui permettra pas de performer au mieux. On peut citer l'exemple de Borders, qui au lieu d'investir dans un business model de e-commerce adapté, a préféré s'allier avec Amazon afin de vendre ses produits sur la plateforme ; cette décision est évoquée comme la raison principale du déclin de Borders. De plus, les coûts d'acquisition d'une ressource peuvent se révéler, au final, plus élevés que les bénéfices du nouveau business model, notamment si cette ressource est peu ou pas liée à la connaissance existante de l'entreprise (Volberda *et al.*, 2018). De même, céder des ressources peut amener à stopper des partenariats existants, ce qui peut amener une réaction négative de la part des partenaires lésés.
Dans le cas de conflits entre l'ancien business model et le nouveau, si l'entreprise a décidé de mettre en oeuvre le nouveau business model tout en favorisant l'actuel, le nouveau business model se retrouve alors amputé d'une partie des ressources dont il a besoin pour performer.

Concernant les salariés, leur attachement à l'ancien business model et aux routines acquises avec celui-ci peut les amener à refuser d'adopter les nouvelles routines, ce faisant ils empêchent l'exploitation totale du nouveau business model et donc sa performance (Bucherer *et al.*, 2012). Dans ce cas, la présence de promoteurs est encore une fois un levier d'adhésion (Kim et Mauborgne, 2005) et la transparence des décisions est aussi importante pour faire comprendre le besoin de modifier les routines existantes (Santos *et al.*, 2015; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015).

Nous résumons dans le tableau 9 les freins et leviers à la performance du nouveau business model liés à l'engagement des acteurs et des ressources.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Facteur	Définition	Mécanisme
Engagement collectif des dirigeants	Les dirigeants montrent leur engagement dans les décisions de BMI	Levier : génère l'adhésion au nouveau BM
Présence de promoteurs internes	Des salariés diffusent la vision et les bénéfices du nouveau BM	Levier : génère l'adhésion des salariés aux nouvelles routines permettant l'exploitation du nouveau BM
Pression sur les résultats court terme	l'entreprise est en attente de résultats court terme	Frein : peut amener à modifier ou abandonner le nouveau BM sans attendre sa pleine exploitation
Réallocation des ressources	L'entreprise réalloue les ressources existantes, acquiert de nouvelles ressources et supprime des ressources superflues	Levier : Permet la pleine exploitation du nouveau business model Frein : Le coût d'acquisition des ressources peut dépasser les bénéfices du nouveau BM Frein : peut entrainer une réaction de la part des partenaires
Cannibalisation du nouveau BM	L'ancien BM est toujours opéré et cannibalise les profits du nouveau	Frein : Amène potentiellement une sous performance globale et l'abandon du nouveau BM

Tableau 9 – Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'engagement des acteurs et des ressources

2.3.2.3 Adaptation des systèmes et processus

Là encore, la gestion de l'ambidextrie de business models et l'adaptation de l'évaluation de la performance impactent la performance du nouveau business model après avoir impacté le processus de BMI.

Au niveau de l'évaluation de la performance, les incitations qui ne favorisent pas le nouveau business model amèneront probablement les salariés à ne pas encourager son adhésion auprès des clients et partenaires, freinant ainsi son exploitation (Volberda *et al.*, 2018). Les incitations et la formation doivent être adaptés au nouveau business model (Volberda *et al.*, 2018). Par exemple dans le cas d'une transformation d'un business model axé produit vers un business model axé produit-service ou service, les salariés doivent être incités à soutenir le service, via un bonus ou une part variable de salaire. Sinon, ils continueront à favoriser l'ancien business model et pourront agir à l'encontre de la transformation afin de garder leurs avantages existants. Au contraire, ne pas récompenser les efforts des salariés pour valoriser le nouveau business model entrainera une perte de motivation de leur part et donc une potentielle perte de performance (Dombrowski *et al.*, 2007).
Au niveau de l'évaluation de l'entreprise, encore une fois la volonté de retours rapides sur investissement est néfaste à la performance du business model. En effet, l'exigence de résultats à court terme peut amener l'entreprise à modifier/ajuster son business model afin d'avoir des retours plus rapides, endommageant ainsi le potentiel à long terme de celui-ci. Ici l'instauration d'objectifs intermédiaires est à favoriser (Kotter, 1995).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Un autre facteur de performance est la gestion de l'ambidextrie. Les grandes entreprises ont souvent un portefeuille de business models, ce qui permet de répartir les risques et profiter de potentielles synergies (Haggège *et al.*, 2017). Néanmoins, opérer plusieurs business models peut avoir pour conséquence de cannibaliser certains d'entre eux. Là encore, on pourra se référer au travail de Markides et Charitou (2004) et leur schéma présenté en figure 3.
Adopter la mauvaise stratégie aura pour conséquence potentielle soit de cannibaliser le nouveau business model, soit de l'amputer des synergies potentielles avec le reste du portefeuille de l'entreprise. Dans les deux cas, la performance n'en sera que moins optimale. Comme nous l'avons développé dans la première section, il semblerait qu'un équilibre entre séparation structurelle et mécanismes d'intégration soit la meilleure marche à suivre (Santos *et al.*, 2015).

Nous résumons dans le tableau 10 les leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'intégration de celui-ci.

Facteur	**Définition**	**Mécanisme**
Incitations encourageant le nouveau BM	L'évaluation de la performance individuelle est liée au succès du nouveau BM	Levier : encourage les acteurs internes à favoriser le succès du nouveau BM Frein : Si l'effort individuel n'est pas reconnu, risque de découragement et de résistance au nouveau BM
Equilibre entre séparation et intégration	Le nouveau BM dispose d'autonomie structurelle et culturelle tout en bénéficiant de mécanismes d'intégration	Levier : le nouveau BM bénéficie des forces du portefeuille sans être cannibalisé
Attente de résultats à court terme	L'entreprise attend une amélioration des résultats à court terme	Frein : peut amener à modifier ou abandonner le nouveau BM avant sa pleine exploitation Permet de vérifier régulièrement l'évolution de la performance

Tableau 10 – Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'adaptation des systèmes et processus

2.3.2.4 Acceptation de l'environnement

L'environnement peut fortement impacter la performance du nouveau business model. Tout d'abord, le type de BMI peut ne pas être adapté au dynamisme environnemental. Le dynamisme environnemental est "the frequency and intensity of changes in a firm's external environment" [5] (Heij *et al.*, 2014, p. 1505). Il détermine l'ampleur des transformations que l'entreprise devra mener pour rester alignée avec son environnement. En l'occurrence, il se peut qu'une BMI radicale, de par la longueur de son processus et l'importance du changement qu'elle implique, ne soit pas adaptée à un changement rapide et fréquent de l'environnement (Saebi, 2015).
Saebi (2015) compte quatre dimensions du dynamisme environnemental : la fréquence, l'amplitude (degré de variation par rapport aux conditions initiales), la prévisibilité, et la vélocité. En fonction de ces dimensions, elle distingue trois types de dynamiques : changement régulier, compétitivité environnementale, et revirement environnemental, que nous présentons dans le tableau 11.

5. La fréquence et l'intensité des changements dans l'environnement externe d'une entreprise

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

type / dimension	changement régulier	intensité concurrentielle	revirement
fréquence	faible	forte	faible
amplitude	faible	faible/modérée	forte
prévisibilité	haute	modérée	faible
vélocité	faible	haute et continue	ponctuelle

Tableau 11 – Types de dynamiques environnementales, d'après Saebi, 2015

Le "changement régulier" se caractérise par un environnement stable dans lequel surviennent des changements graduels faibles. Il favorise en général les ajustements incrémentaux du business model.
Le "revirement environnemental" implique des changements discontinus et radicaux, de façon non fréquente, et ne se répétant pas. L'environnement connait des périodes de changement incrémental ponctuées de ruptures potentiellement destructrices de compétences et facteurs d'obsolescence des produits et services. Cette dynamique favorise la BMI destinée à transformer le marché et/ou l'industrie. Elle donne à la fois le temps et la motivation de développer un nouveau business model adapté (Volberda *et al.*, 2018).
Enfin, la "compétitivité environnementale" correspond à un environnement très dynamique en perpétuel changement. La concurrence y est haute, nécessitant une évolution continue des business models. Dans cette dynamique, la BMI de rupture peut être inefficace voire dangereuse pour la performance, et la transformation doit plutôt viser l'alignement avec l'environnement (Saebi, 2015). En effet, vu le changement continu par lequel passe l'environnement, le nouveau business model développé est déjà peut-être obsolète avant même d'avoir été mis en oeuvre (Volberda *et al.*, 2018).
En plus de cela, l'entrée sur le marché est importante car si le marché n'est pas prêt à accueillir le business model, celui-ci ne trouvera pas de clients (Khanagha *et al.*, 2014). Dans le même temps, l'entreprise a intérêt à réduire son délai de mise sur le marché afin de ne pas se faire dépasser par un concurrent qui aurait développé la même BMI, car cela ne lui permettrait pas d'établir des partenariats et d'acquérir de la connaissance du marché, qui auraient été pré-emptés par ce dernier. (Khanagha *et al.*, 2014).

Comme nous l'avons vu, les entreprises qui mettent en oeuvre un nouveau business model expérimentent une "renewed liability of newness" ou "handicap renouvelé de la nouveauté" (Wischnevsky et Damanpour, 2006). Aux yeux de l'environnement, elles doivent reconstruire leur légitimité et leur place avec ce nouveau business model. Cela peut amener de la méfiance de la part des partenaires, clients ou concurrents envers le nouveau business model et donc impacter sa performance, au moins à court terme..

De plus, comme nous l'avons vu dans la première section, les concurrents et partenaires peuvent s'opposer au nouveau business model si celui-ci dessert leurs intérêts. Comme le montrent Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), l'entreprise peut alors se retrouver obligée de continuer à opérer son ancien business model, ce qui cannibalisera potentiellement les profits du nouveau business model.
A l'inverse, si les partenaires de l'entreprise sont favorables au nouveau business model, c'est alors l'occasion pour elle de nouer des partenariats complémentaires afin de se concentrer sur ses compétences clés (Haggège *et al.*, 2017). Là encore, il semblerait qu'au plus l'entreprise compte de parties prenantes externes et plus le nouveau business model constitue un changement radical pour eux, plus leur résistance sera forte (Berglund et Sandström, 2013).
Nous résumons les leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'environnement dans le tableau 12.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Facteur	**Définition**	**Mécanisme**
Adaptation au dynamisme environnemental	La radicalité de la BMI est adaptée à l'ampleur et la fréquence des changements de l'environnement	Levier : le BM permet de répondre correctement aux changements de l'environnement
Entrée sur le marché au plus vite	L'entreprise s'attache à lancer très vite son nouveau business model	Levier : Le business model aura plus de chance de préempter le marché Frein : Le marché peut être trop peu développé
BMI est acceptée par l'environnement	L'environnement de l'entreprise accepte le nouveau business model	Levier : permet de se concentrer sur ses compétences clé pour exploiter au mieux le BM Levier : évite le lobbying des parties prenantes externes

Tableau 12 – Leviers et freins à la performance du nouveau business model liés à l'acceptation de l'environnement

2.3.3 Synthèse des leviers et freins à la performance du nouveau business model

Notre analyse de la littérature nous a amenée à considérer que la performance du nouveau business model est liée aux éléments de la BMI. Ainsi, la logique dominante et l'expérience passée de l'entreprise l'amènent à favoriser l'ancien business model ou une BMI incrémentale, ce qui donnera lieu à un nouveau business model potentiellement trop proche de l'ancien et qui restera donc menacé par les changements de l'environnement.
L'engagement des parties prenantes permet de développer le nouveau business model afin qu'il atteigne son plein potentiel, notamment en lui allouant les ressources nécessaires à son développement. Ici l'adhésion des parties prenantes internes dépend de l'engagement des dirigeants et de leur vision.
L'adaptation de l'évaluation de la performance permet aux salariés de s'impliquer dans la bonne performance du nouveau business model et à l'entreprise d'avoir une vision long terme permettant au business model de ne pas être modifié ou abandonné rapidement. La gestion de l'ambidextrie doit permettre au nouveau business model d'être autonome dans le portefeuille de l'entreprise tout en bénéficiant des synergies potentielles.
Enfin, l'environnement peut jouer un rôle décisif dans la performance du nouveau business model, soit en favorisant le nouveau business model sur son marché, soit en s'opposant au nouveau business model jusqu'à l'étouffer. Cela dépend d'une part de l'alignement entre la BMI et le dynamisme environnemental, et d'autre part de la réaction des partenaires externes.

Nous résumons tous les leviers et freins à la performance du nouveau business model dans le tableau 13.

Axe impacté	Leviers	Freins
Modèles culturels	Capacité absorptive permet l'alignement du BM avec l'environnement et les capacités internes Perspective extérieure permet de répondre aux besoins cachés	Isomorphisme amène à une réaction non pertinente Attachement au BM existant peut amener une BMI trop incrémentale

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Engagement des acteurs internes et des ressources	Engagement collectif des dirigeants permet de gagner l'adhésion interne Promoteurs internes permettent d'éviter la résistance des salariés Réallocation des ressources permettent l'exploitation optimale du nouveau BM	Pression des résultats court terme peut amener à mener une BMI trop incrémentale ou trop radicale Maintien de ressources peu adaptées est coûteux pour l'entreprise Coût d'acquisition des ressources peut être plus élevé que les bénéfices L'ancien BM peut cannibaliser le nouveau BM au niveau des ressources
Adaptation des processus et systèmes	Incitations à favoriser le nouveau business model permettent son développement Suivi régulier permet de voir l'évolution de la performance Equilibre entre séparation et intégration permet des synergies et une autonomie du BM	Absence de reconnaissance des efforts individuels risquent de décourager les salariés Attente de résultats court terme peuvent amener à abandonner le nouveau BM Séparation ou intégration non adaptée amène la cannibalisation ou le manque de synergies
Acceptation de l'environnement	Adaptation de la BMI au dynamisme environnemental permet l'acceptation par le marché Délai de mise sur le marché réduit permet de préempter le marché Acceptation de l'environnement permet des partenariats complémentaires	BMI trop incrémentale ou trop radicale pour l'environnement amène le retour de menaces ou la non-adaptation au marché Entrée trop précoce sur le marché risque la non-adaptation du marché Refus de l'environnement peut amener du lobbying

Tableau 13 – Synthèse des leviers et freins à la performance du nouveau business model

Synthèse du chapitre 2

Le chapitre 2 nous a permis de développer les leviers et les freins à la BMI et à la performance du nouveau business model. Par levier, nous entendons un mécanisme favorisant le succès de la BMI et/ou du nouveau business model. Par frein, nous entendons un mécanisme mettant en péril ces succès.

La littérature sur les BMI étudiant ces mécanismes est riche, mais aussi confuse. En effet, la distinction est rarement faite entre ce qui influence le succès de la BMI (c'est-à-dire la mise en oeuvre d'un nouveau business model) et ce qui influence le succès de ce nouveau business model (c'est-à-dire l'amélioration de la performance de l'entreprise suite à la BMI). La littérature distingue également peu ou pas les différentes étapes auxquelles interviennent ces facteurs. Dans ce chapitre, nous avons donc opéré cette distinction.

La première section a explicité ce que nous entendions par levier et frein. Les leviers et les freins sont donc des mé-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

canismes qui ont des effets différents sur le résultat étudié.

La seconde section est dédiée aux leviers et freins à la BMI. Nous avons recensé les mécanismes influençant la mise en oeuvre d'un nouveau business model dans une entreprise. Ces mécanismes peuvent influencer la détection d'opportunités ou de menaces dans l'environnement et la remise en question du business model actuel ; ils peuvent influencer l'expérimentation et la construction du nouveau business model ; et ils peuvent influencer la capacité de l'entreprise à effectivement mettre en oeuvre ce nouveau business model.

La troisième section développe les leviers et freins à la performance du nouveau business model. Dans un premier temps, nous développons le concept de performance et comment l'entreprise mesure sa performance, puisque c'est cette mesure de la performance qui influence les décisions postérieures. Nous développons ensuite les facteurs de performance identifiés par la littérature sur les business models. Comme nous pouvons le voir, cette littérature est souvent très spécifique à certains types de business models ou d'industries. Nous avons donc décidé de ne pas travailler sur cette littérature et de nous concentrer sur la littérature sur la BMI.
Comme pour la réussite de la BMI, les leviers et freins à la performance du nouveau business model s'articulent en quatre axes principaux : les modèles culturels de l'entreprise, l'engagement des parties prenantes internes, les systèmes et processus de l'entreprise, et la réaction de l'environnement externe.

On voit donc que les mêmes facteurs influencent à la fois le succès de la BMI et le succès du nouveau business model, par des mécanismes différents. Les modèles culturels de l'entreprise, l'engagement des parties prenantes et l'allocation des ressources, l'adaptation des systèmes et des processus de l'entreprise, ainsi que la réponse de l'environnement, sont les facteurs principaux pouvant favoriser ou mettre en péril le succès du nouveau business model.
A partir de cette analyse de la littérature, nous pouvons identifier et développer un modèle des mécanismes permettant le succès de la BMI et du nouveau business model. Nous avons présenté ce modèle au début du chapitre et le reprenons dans la figure 4.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

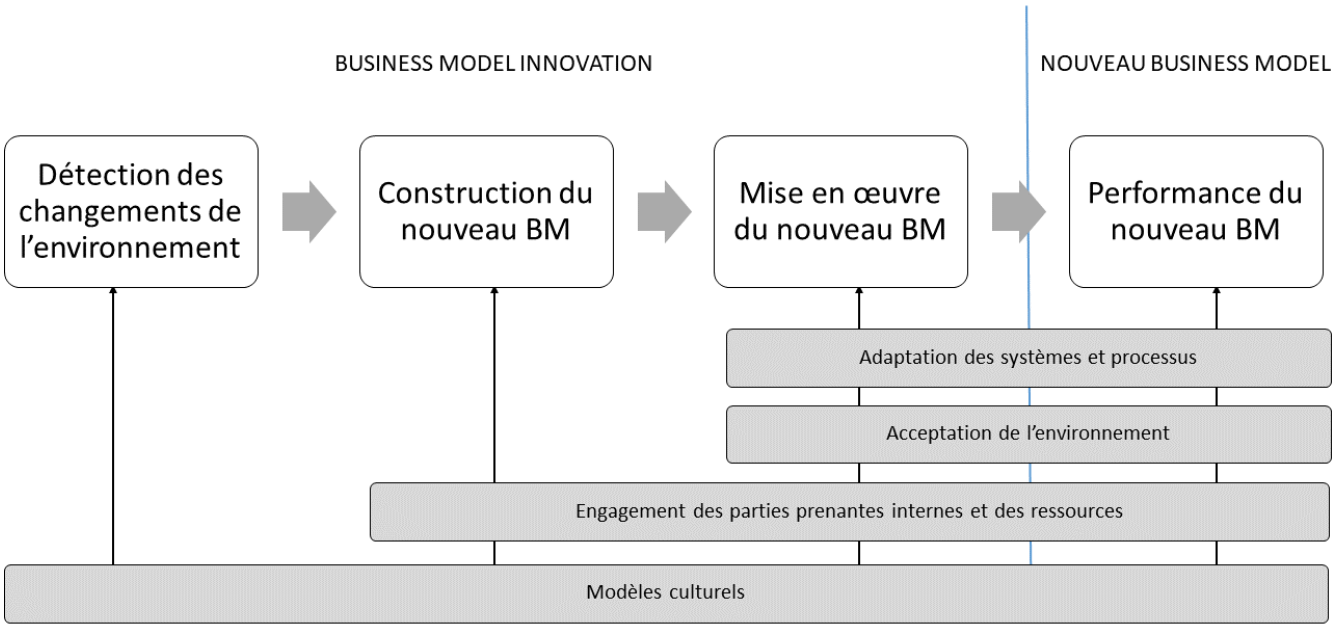

FIGURE 4 – Modèle des mécanismes influençant le succès d'une BMI et la performance du nouveau business model

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

Cette revue de littérature nous a permis de présenter les deux principaux concepts de notre travail : le business model et l'innovation de business model. Nous définissons le business model selon Zott et Amit (2010)(p.2017) : "A business model [is a] set of activities, as well as the resources and capabilities to perform them - either within the firm, or beyond it through cooperation with partners, suppliers or customers". Le business model est un attribut tangible de l'entreprise, qui lui permet d'assurer la pérennité de ses activités et d'établir sa performance.

Ce business model est cependant en constant déséquilibre, sujet aux variations de l'environnement de l'entreprise mais également aux choix de celle-ci. En résulte parfois une innovation de business model ou BMI, que nous définissons en suivant Foss et Saebi (2018) : « designed, novel, and non-trivial changes to the key elements of a firm's business model and/or the architecture linking these elements.» Cette BMI peut être modulaire (et ne modifier que certains éléments) ou architecturale (et modifier les liens entre les éléments du business model) ; elle peut être incrémentale ou radicale. Une BMI n'a pas besoin de mener à un business model innovant pour l'industrie. Elle amène néanmoins une proposition de valeur nouvelle pour l'entreprise et un fonctionnement différent afin de créer, délivrer et capturer la valeur émanant de cette proposition.
La BMI est généralement un processus mené par expérimentation et essai-erreur, pendant lequel l'entreprise va créer et développer un nouveau business model. Pendant la mise en oeuvre du nouveau business model, ce dernier est amené à être opéré en parallèle du business model actuel, puis l'entreprise pourra choisir de continuer à les opérer conjointement ou à se séparer de l'ancien business model.

Mais ce processus rencontre de nombreux mécanismes favorisant ou mettant en danger la réussite de la BMI, qui touchent toutes les étapes de l'identification de l'opportunité ou de la menace, jusqu'à la mise en oeuvre finale du nouveau business model. Notre revue de littérature permet d'identifier ces leviers et freins que nous classons en quatre grandes catégories : les modèles culturels de l'entreprise, l'engagement des acteurs et des ressources, l'adaptation structurelle et des systèmes de l'entreprise, et l'acceptation de l'environnement.

Ce processus de BMI, s'il est réussi, résulte en un nouveau business model. Ce nouveau business model sera alors plus ou moins performant. Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail à la performance économique et statique du business model, c'est-à-dire aux résultats qu'il apporte à l'entreprise. Là encore, notre revue de littérature nous permet d'identifer différents facteurs, appartenant aux mêmes catégories mais dont les mécanismes sont différents, qui favorisent ou freinent la performance du nouveau business model.

Ainsi, ce second chapitre nous permet de distinguer les mécanismes influençant le processus de BMI, et les mécanismes influençant le résultat du nouveau business model. Cependant, la littérature ne distinguant que peu la BMI comme processus et le résultat de cette BMI, l'importance relative des facteurs dans chacun de ces phénomènes n'est

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

pas claire. Il apparait par exemple que l'adaptation de l'évaluation de la performance permet d'encourager le développement du nouveau business model ; néanmoins cela constitue une transformation des routines de l'entreprise qui peuvent amener une résistance de la part des salariés. De même, une BMI incrémentale semble être celle qui favorise l'engagement des dirigeants et des salariés ; mais il n'est pas certain qu'elle réponde correctement aux menaces de l'environnement. Comment alors une entreprise peut-elle naviguer de la meilleure manière entre ces leviers et ces freins afin de mettre en oeuvre un nouveau business model qui lui permettra d'améliorer sa performance ? C'est l'objet de notre question de recherche :

Quelles sont les conditions de performance de l'innovation de business model dans les entreprises établies ?

L'objectif est donc d'identifier des facteurs qui permettront à la fois à l'entreprise de mettre en oeuvre un nouveau business model sans se heurter à des obstacles rédhibitoires, et d'obtenir un nouveau business model performant.

Comme nous l'avons vu avec cette revue de littérature, il existe de nombreux facteurs influençant, d'une part la réussite de la BMI, et d'autre part la performance du nouveau business model mis en oeuvre. Néanmoins, ces facteurs sont traités de façon individuelle, et tous sont considérés nécessaires à ces résultats. Nous décidons, pour notre part, de mener une analyse comparative, afin d'identifier non pas les facteurs, mais les configurations de facteurs ayant mené au succès ou à l'échec de la BMI, puis à la performance ou à la contre-performance du nouveau business model, afin d'avoir une vision plus nuancée de la BMI. Nous utilisons plus particulièrement la méthode QCA ou Qualitative Comparative Analysis (Analyse Quali-Quantitative Comparée), et menons deux études distinctes qui nous permettent de différencier les facteurs nécessaires et les configurations de facteurs favorables au succès de la BMI, d'une part, et au succès du nouveau business model, d'autre part. Cette méthode QCA et l'étude empirique que nous mettons en place fait l'objet de la seconde partie de ce manuscrit, qui concerne la méthodologie.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Deuxième partie

Méthodologie de recherche

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Introduction

Cette partie présente la méthodologie employée dans notre étude empirique.

La premier chapitre est théorique et présente l'analyse quali-quantitative comparée (ou *Qualitative Comparative Analysis*, que nous abrègerons dans la suite de ce manuscrit en QCA), que nous avons choisie pour analyser nos cas. La QCA, comme nous le développerons, est une méthode comparative ; elle permet de comparer des configurations de variables dans un échantillon de taille moyenne.
La première section présente les approches comparatives auxquelles la QCA appartient. La seconde section aborde la QCA spécifiquement ; nous présentons alors l'intérêt de la méthode QCA, dans les sciences de gestion en général et dans notre travail de façon particulière, puis explicitons les caractéristiques spécifiques de la QCA, son vocable et les outils mis en jeu, ainsi que les variantes de la QCA. Nous développons dans une troisième section la mise en oeuvre de la méthode, étape par étape. Puis dans une quatrième section nous discutons les limites et critiques faites à cette méthode, et les réponses à ces critiques.

Le second chapitre s'applique à développer notre étude empirique. Nous présentons dans une première section les deux QCA que nous avons décidé de mener et l'intérêt de mener ces deux QCA distinctes. Nous présentons dans une seconde section nos conditions. La troisième section présente notre échantillon. La quatrième section nous permet de développer notre processus de collecte et d'analyse des données.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 1

La Qualitative Comparative Analysis

Introduction

Pour rappel, notre objectif dans cette recherche est l'identification des facteurs (et plus précisément des configurations de facteurs) de réussite de l'innovation du business model (ou BMI) et du nouveau business model (ou BM) dans les grandes entreprises. Afin d'y répondre au mieux, nous adoptons une démarche comparative. Ce chapitre présente dans un premier temps ce qu'est une approche comparative et en quoi la méthode QCA permet de réconcilier approche qualitative et approche quantitative. Dans un second temps, nous présentons plus précisément l'approche QCA, ses caractéristiques, son intérêt dans le cadre de notre étude. Une troisième section s'attachera à détailler sa mise en oeuvre, de la sélection des conditions à l'analyse post-logicielle qui permet d'interpréter les résultats. La dernière section s'attardera sur les critiques faites à l'encontre de la QCA et ses limites, ainsi que la façon dont celles-ci sont adressées et résolues.

1.1 L'approche comparative

1.1.1 Objectifs de l'approche comparative

L'approche comparative, comme son nom l'indique, a pour objectif de comparer des entités homogènes. Elle a d'abord été utilisée en sciences politiques pour comparer des unités macrosociales : pays, régions, etc. Le but était d'établir des différences et des points communs entre les sociétés et au sein des sociétés (Schneider et Wagemann, 2012). Elle fut ensuite étendue, entre autres, à l'économie, aux sciences de l'éducation, et aux sciences de gestion.

L'approche comparative comporte une complexité relative dépendant, en partie, de l'objectif de la recherche. Par exemple, on peut considérer les pays en développement comme une masse unique (et donc un seul cas) ou comme une multitude de cas complexes et distincts (Ragin, 2014). De même l'inclusion dans l'étude des cas extrêmes et des valeurs extrêmes va complexifier l'analyse. Cela laisse une place plus ou moins importante à l'interprétation du chercheur, et donc à l'appréhension de la complexité des cas. L'approche comparative permet donc au chercheur d'intégrer dans son étude le niveau de complexité qui convient le mieux à ses objectifs.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.1.2 Approche par les variables et approche par les cas

Les objectifs de la recherche vont se traduire en grande partie dans l'approche adoptée par le chercheur : une approche orientée variable (qui implique en général la mobilisation de méthodes quantitatives) ou une approche orientée cas (qui implique en général la mobilisation de méthodes qualitatives).

L'approche par les cas est une approche qui cherche à interpréter les évènements et à en analyser les causes. Les cas sont donc choisis en fonction de leur apport à la recherche ("Comparativists who use case-oriented strategies often want to understand or interpret specific cases because of their intrinsic value" [1] (Ragin, 2014, p. 35)). Le chercheur voudra être au plus près de son objet d'étude et de ses spécificités, en cela il utilisera des méthodes majoritairement qualitatives. On assimile souvent méthode qualitative et méthode exploratoire ou approche inductive, bien que les méthodes qualitatives puissent tout à fait s'accorder avec une approche hypothético-déductive. Mais de manière générale, le chercheur va tirer ses conclusions principalement de l'analyse des cas et faire primer ces observations pour en tirer des conclusions plus généralisées, remettant éventuellement en question les théories identifiées dans la littérature. L'approche par les cas en méthode comparative consiste à comparer des cas homogènes à l'aune d'un même phénomène afin d'en identifier les causalités.

Sous l'impulsion de Mill (1843), l'approche par les cas suit la règle dite de l'accord. Celle-ci stipule que pour qu'une condition causale soit retenue dans le modèle explicatif final, elle doit apparaitre dans tous les cas présentant le résultat. Autrement dit, elle s'appuie sur la concordance systématique entre présence d'une condition et présence d'un résultat. Mais cette règle seule est discutable, car la concordance entre variable causale et effet ne prouve pas l'existence d'un lien de causalité. La présence des deux phénomènes peut être la conséquence d'un troisième facteur. Par exemple, considérons le phénomène Y et la variable A. Chaque fois que l'on observe le phénomène Y, on observe A, donc la règle de l'accord peut amener à assumer que A est une variable causale de Y. Or, il se peut que Y et A soient tous deux conséquence de la présence de B, ce qui explique leur concordance.
Mill applique donc une seconde règle dite de la différence, qui s'ajoute à la précédente. Celle-ci consiste à vérifier que les cas d'absence du résultat correspondent bien à l'absence de la variable sélectionnée. Autrement dit, le chercheur vérifie que chaque fois que Y est absent, A est absent également. On a ainsi construction par itération : si la présence de Y concorde avec la présence de A, mais que A est présent lors de l'absence de Y, c'est donc qu'une deuxième condition entre en jeu. Il s'agira alors d'ajouter des conditions causales et de les tester avec les deux règles.
De la même façon, le chercheur peut se rendre compte que dans les cas étudiés, la présence du résultat Y ne trouve aucune cause commune. Deux explications se présentent alors. D'une part, les cas ne sont peut-être pas si homogènes que pressenti, et ils présentent des différences qui ne les rendent pas explicables par les mêmes variables. A l'inverse, deux cas qui paraissent très différents peuvent en fait avoir les mêmes causalités pour le même résultat. Il s'agit alors de trouver le point commun entre ces cas.

Malgré sa proximité avec les cas étudiés, l'approche par les cas présente des limites dues à sa nature holistique. La première concerne le nombre de cas : pour saisir la complexité des cas, les chercheurs qualitatifs sont limités en terme de nombre, les études s'attardant généralement soit sur un cas unique, soit sur un petit nombre de cas. La généralisation est donc limitée, du fait de ce nombre et éventuellement de résultats à replacer dans un contexte spécifique (par exemple, si l'on n'étudie que des pays européens, la généralisation aux pays asiatiques peut être sérieusement

1. Les comparativistes qui utilisent des stratégies orientées cas veulent souvent comprendre ou interpréter des cas spécifiques à cause de leur valeur intrinsèque

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

discutée).

L'approche orientée variable est plus centrée sur la théorie, et généralement plutôt hypothético-déductive. Les hypothèses sont testées via la recherche de correspondances entre des entités et des phénomènes, sur un large nombre d'observations ; en effet, plus le nombre de cas sera grand, plus les résultats seront considérés comme significatifs et généralisables. L'approche donne donc priorité à la généralisation aux dépens de la complexité. La recherche est portée sur la régularité dans les observations, les relations systématiques. Il s'agit d'une approche quantitative, qui utilise principalement des outils statistiques. L'échantillon est construit le plus souvent par échantillonnage aléatoire afin qu'il soit représentatif de la population réelle.
L'approche variable ne demande pas d'expertise spécifique sur les cas, puisque les cas sont traduits en variables mesurables. Cependant, cela signifie souvent sacrifier la complexité des cas, qui se résument à un ensemble de variables modélisables et calculables et perdent de leur nature intrinsèque, de leur identité. Une autre limite rencontrée par les chercheurs quantitatifs est qu'il n'existe pas toujours, dans la réalité organisationnelle notamment, un grand nombre de cas étudiables. Certains phénomènes sont donc hors de portée des outils statistiques.

Afin de réconcilier l'approche par les variables et l'approche par les cas, il est possible d'opter pour une méthode combinée, par exemple procéder à des tests statistiques sur un cas unique afin de tester une théorie, ou comparer un cas à lui-même sur une approche longitudinale. Les résultats d'une approche quantitative peuvent être illustrés par une analyse plus qualitative d'un ou quelques cas. Mais ces approches sont non comparatives en essence. Une véritable approche comparative synthétique doit pouvoir adresser un nombre important de cas tout en incluant la complexité des cas (Schneider et Wagemann, 2012). Dans l'idéal, elle accepterait la logique de complexité causale (le résultat est le fruit de plusieurs conditions), et considérerait les explications alternatives, tout en restant parcimonieuse.
Parmi les approches comparatives, une nous intéresse tout particulièrement : la QCA ou analyse quali-quantitative comparée. Afin de dépasser le clivage quantitatif-qualitatif, Ragin (1987) développe dans son livre cette méthode qu'il considère comme synthétique. Elle combine approche qualitative par l'étude en profondeur des cas, et approche quantitative par la traduction en variable de ces cas et leur traitement systématique. Nous développons l'intérêt de cette approche pour notre travail dans la partie suivante et nous appliquons à expliquer son fonctionnement.

Cette section a présenté l'approche comparative, qui vise à comparer des entités homogènes afin d'établir leurs points communs et leurs distinctions par rapport à un phénomène donné. Une approche par les cas peut être adoptée, valorisant ainsi leur complexité sur un échantillon choisi par le chercheur et généralement réduit ; mais ce faisant sacrifiant la généralisation dans une certaine mesure. Alternativement, une approche par les variables peut être adoptée, qui valorise la généralisation en appliquant des outils statistiques à un échantillon important construit par échantillonnage aléatoire. Ce faisant, elle sacrifie la complexité des cas.
La méthode QCA permet de lier approche par les cas et approche par les variables en étudiant en profondeur les cas, tout en les analysant de façon quantitative. La QCA constitue une approche comparative synthétique car elle se base sur la complexité causale et admet donc que le résultat découle d'une variété de configurations, tout en restant parcimonieuse. Nous présentons dans la section suivante l'intérêt et les caractéristiques de la QCA.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2 Présentation de la méthode QCA

1.2.1 Pourquoi utiliser la QCA

La QCA est l'approche la plus appropriée pour une étude d'un phénomène qui se comprend en termes de relations configurationnelles et peut s'expliquer en termes de combinaisons de facteurs. Ragin et Rihoux (2004) puis Rihoux et Ragin (2009) recensent cinq objectifs cohérents de la QCA :

- L'exploration ou la synthèse de données, dans un usage purement descriptif ;
- La vérification de la cohérence de données, notamment en vérifiant l'existence de cas contradictoires (qui présentent la même configuration de conditions mais dont le résultat diffère) ;
- Le test d'hypothèses ou de théories en les opérationnalisant. Cela permet un test systématique. Si de nombreuses configurations contredisent la théorie, celle-ci peut alors raisonnablement être remise en question ;
- Le test rapide de suppositions ;
- Le développement de nouvelles suppositions théoriques sous forme d'hypothèses.

Dans le cadre de notre étude, l'objectif de la QCA est le test d'hypothèses, puisque nous testons les facteurs identifiés dans la littérature comme affectant le succès de la BMI et la performance du nouveau business model. La QCA est adaptée à l'étude des business models car les deux partagent une vision commune (Täuscher, 2017). En effet, dans la perspective business models, la performance est rarement le fruit d'un seul facteur, et ces différents facteurs agissent rarement de façon isolée. Le business model, comme la QCA, considèrent les phénomènes sous forme de configurations d'éléments. Pourtant, peu d'études sur les business models s'intéressent effectivement à des combinaisons causales, préférant l'analyse d'une variable unique et son effet sur la performance globale. Notre étude remet cette perspective configurationnelle au centre de l'analyse. Elle permet d'analyser comment ces facteurs étudiés séparément se conjuguent pour conduire à la réussite ou l'échec de la BMI et à la performance du business model. Elle permet également de nuancer les nombreuses études présentant de nombreux facteurs comme essentiels à la réussite de la BMI ou à la performance d'un BM. La QCA identifie à la fois les conditions nécessaires au résultat, et les conditions qui augmentent sa probabilité mais dont la présence n'est pas essentielle.
La QCA est de plus en plus utilisée dans les études sur le business model et plusieurs articles l'ont employée dans les années récentes (Aversa *et al.*, 2015; Bouncken et Fredrich, 2016; Kulins *et al.*, 2016). Cela est en partie du au fait que les entreprises, et notamment les grandes entreprises, opèrent souvent plusieurs business models à la fois, possédant ainsi une configuration (un portefeuille) de business models. Les analyser en termes de configurations permet d'analyser les complémentarités et leur impact sur la performance (Aversa *et al.*, 2015). La nature configurationnelle et comparative de la QCA est aussi particulièrement adaptée à certaines études sur le business model, notamment pour explorer le rôle de celui-ci dans l'avantage concurrentiel par rapport à d'autres explications - ainsi que son rôle relatif, à savoir s'il est plutôt complémentaire ou substitut des autres facteurs d'avantage concurrentiel (Täuscher, 2017).

La QCA admet également que de multiples solutions peuvent mener au même résultat. Selon nous, il n'existe pas une seule bonne façon de mener sa BMI, mais plusieurs chemins que les entreprises peuvent emprunter en fonction de leurs spécificités, ce qui rend cette méthode d'autant plus adaptée à notre étude.

L'étude de Seny Kan *et al.* (2016) montre aussi que l'organisation est l'unité d'analyse la plus répandue dans les études QCA (environ un tiers des études), devant le niveau individuel. Leur étude montre que la QCA est déjà utilisée

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

pour étudier des phénomènes similaires à ceux que nous étudions ici : la performance, les conditions d'une innovation réussie, la dynamique organisationnelle, entre autres. Un certain nombre d'études utilisant la QCA ont également pour objectif d'améliorer la validité et/ou apporter de la nuance à la connaissance existante, ce que vise également notre étude (Seny Kan *et al.*, 2016).
L'intérêt de la QCA étant désormais établi pour notre étude, nous allons désormais nous attacher à expliquer ses caractéristiques principales.

1.2.2 Définition et caractéristiques de la QCA

1.2.2.1 Définition

L'acronyme QCA signifie *Qualitative Comparative Analysis* (AQQC en français, pour Analyse Quali-Quantitative Comparée, mais ce terme est assez peu communément utilisé). Cette méthode a été en premier lieu développée par Charles Ragin en 1987 dans son livre The Comparative Method. Elle permet de comparer des entités homogènes et leur comportement face à un certain nombre de variables prédéfinies, ainsi que par rapport à un phénomène donné. L'objectif est ainsi d'identifier les configurations de variables amenant à ce phénomène à travers ces cas. L'objectif de la QCA est l'interprétation causale : on cherche à expliquer un phénomène selon des variables causales (Schneider et Wagemann, 2012).

L'approche QCA a été développée en premier lieu pour les sciences politiques et la sociologie historique, en tant qu'approche macro-comparative. Mais elle se développe de plus en plus dans d'autres champs, notamment la sociologie organisationnelle, le management, l'éducation ; ainsi qu'à d'autres niveaux d'analyse : organisations, réseaux, acteurs collectifs, voire niveau individuel.
Au départ développée pour étudier les échantillons intermédiaires - entre 5 et 50 cas-, avec un nombre de cas de toute façon limité (il n'y a pas plus de 200 pays dans le monde environ), le nombre de cas n'est aujourd'hui plus un critère pour utiliser la QCA (Ragin et Rihoux, 2004). Il a été recensé plusieurs applications sur des échantillons comprenant 50 à 80 cas, et même des applications sur plus de 1000 cas. La revue de 96 articles par Misangyi *et al.* (2017) montre une tendance à aller vers des échantillons supérieurs à 100 cas dès 2013.
La QCA est majoritairement utilisée en tant qu'approche principale, mais peut être néanmoins couplée avec d'autres méthodes telle que le process-tracing ou la régression analytique (Misangyi *et al.*, 2017).

1.2.2.2 Caractéristiques principales

La méthode QCA est une analyse de configurations. Elle n'étudie pas l'impact d'une variable sur le résultat, mais plutôt l'impact de combinaisons de variables sur celui-ci : "Simple said, a configuration is a specific combination of factors (or stimuli, causal variables, ingredients, determinants, etc) - we call these conditions in configurationel comparative methods terminology - that produces a given outcome of interest" [2] (Rihoux et Ragin, 2009, p. xix).

C'est une approche par nature basée sur les cas. Chaque cas est traité comme une entité complexe, et les résultats sont analysés à l'aune de la complexité et du contexte de celui-ci. Cette approche par les cas nécessite une certaine familiarité avec ceux-ci qui débute avant l'analyse (via la sélection), mais continue pendant (via des itérations entre

2. Dit simplement, une configuration est une combinaison spécifique de facteurs (ou stimuli, variables causales, ingrédients, déterminants, etc) - nous les appelons conditions dans la terminologie des méthodes comparative configurationnelles - qui produit un résultat intéressant donné

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

le théorique et l'empirique) et après (via l'analyse des formules de solution) (Schneider et Wagemann, 2010). Néanmoins, la QCA intègre une analyse quantitative et va attribuer pour chaque cas un "score" dichotomique (0 ou 1) aux variables, signifiant l'appartenance des cas aux variables (ou plus généralement la présence/l'absence du phénomène en question dans le cas).
C'est également une approche comparative qui permet d'explorer les similarités et différences entre des cas relativement homogènes. Le but est d'identifier quels cas présentent les mêmes configurations de conditions menant au résultat, et lesquels diffèrent sur une ou plusieurs conditions. La comparaison permet au chercheur d'établir des modèles explicatifs. Ces modèles sont développés de façon itérative, dans un dialogue entre les cas et la théorie (Rihoux et Ragin, 2009). Ce dialogue guide la sélection des variables et des cas, aide à la prise de décision lorsque l'interprétation du chercheur est mise à contribution, à analyser les formules de solution, à justifier les choix.

Le modèle causal est en général un modèle de causalité multiple, ce qui signifie que le résultat est le fruit de plusieurs combinaisons de conditions causales. Ceci dit, la méthode QCA "n'explique pas des mécanismes entre les variables, elle ne décrit pas un processus, mais elle décrit simplement les conditions qui sont présentes ou absentes lors de la présence ou de l'absence d'un phénomène. Pour résumer, elle rend compte d'une situation." (Curchod, 2003, p. 167). Elle n'essaie donc pas d'établir un lien de causalité permanent, puisqu'elle se base en partie sur le contexte des cas (Rihoux et Ragin, 2009). C'est ensuite au chercheur qu'il revient d'analyser les résultats de la QCA pour identifier les mécanismes sous-jacents.

La causalité en QCA présente trois caractéristiques principales :

- L'équifinalité : différentes explications non exclusives peuvent mener au résultat. D'ailleurs, si une configuration n'explique qu'un seul cas, elle n'est pas considérée a priori comme moins pertinente qu'une configuration qui explique 10 cas (Rihoux et Ragin, 2009). De ce fait, l'objectif n'est pas de trouver le modèle causal qui convient le mieux aux données (de mettre en concurrence les causes possibles), mais plutôt d'identifier tous les modèles qui expliquent les cas (Ragin, 2014, p. 167).
- La causation conjoncturelle : l'effet d'un facteur n'est souvent valable qu'en combinaison avec d'autres facteurs . On observe donc non pas des facteurs uniques, mais des combinaisons de facteurs.
- L'asymétrie causale : L'effet d'une condition n'est pas l'opposé de l'effet de son inverse. De même, pour étudier l'absence d'un phénomène, on ne peut pas simplement inverser les facteurs causaux de sa présence. Ainsi pour étudier à la fois un phénomène et son inverse, il faut mener deux analyses séparées (Schneider et Wagemann, 2012).

Ces trois caractéristiques amènent l'émergence de ce que Misangyi *et al.* (2017) appellent une perspective néo-configurationnelle. Celle-ci modifie d'après ces auteurs la compréhension des acteurs, des organisations, et de leur environnement ; les phénomènes les affectant ne sont plus réfléchis en termes de causalité unique mais de configurations causales multiples.

La QCA, en plus de ces caractéristiques spécifiques, comporte un vocable spécifique. Nous l'explicitons ci-après et présentons également l'algèbre booléenne, sur laquelle se base la méthode.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.2.3 Vocable de la QCA et algèbre booléenne

1.2.3.1 Vocable spécifique

La méthode QCA est différente des autres méthodes comparatives sur plusieurs aspects, et dispose notamment d'un vocable spécifique. Nous le présentons dans cette partie et en annexe 2.
Ainsi, les variables indépendantes sont appelées **conditions causales, ou plus généralement conditions** et la variable dépendante est appelée **condition de résultat, ou plus généralement résultat**.
Le résultat est un phénomène conceptualisé par le chercheur qui concerne un évènement, par exemple une rupture.
Toutes ces conditions ainsi que le résultat doivent être caractérisées ; il est important de déterminer les critères d'appartenance des cas à chaque condition et au résultat. Chaque condition en QCA doit pouvoir avoir un inverse. Par exemple, la variable "âge" en méthode qualitative traditionnelle n'est pas valable en QCA. Il faudra alors définir une condition telle que "âge supérieur à 30 ans", afin que l'on puisse dichotomiser cette condition : soit le cas présente la condition (la personne a plus de 30 ans), soit le cas ne la présente pas (la personne a 30 ans ou moins). On dit que chaque condition est un **ensemble** de cas : la condition X regroupe l'ensemble des cas présentant X, la condition "personne de moins de 30 ans" regroupe toutes les personnes ayant de 0 à 29 ans. L'inverse d'une condition X est "non-X" ou "absence de X". Ainsi si la condition X est "riche", son inverse n'est pas "pauvre" mais "non-riche". Au début de la QCA, le raisonnement était purement dichotomique, marqué par des appartenances strictes du cas à la condition ou à son inverse. Le développement de la méthode a vu apparaitre la variante appelée *fuzzy sets* ou "ensembles flous", que nous développerons plus loin dans cette section. Cette variante admet l'existence d'une appartenance relative. Ainsi il se peut qu'un cas n'appartienne que partiellement à l'ensemble représentant la condition (il sera par exemple "plutôt riche" et appartiendra donc à la fois à l'ensemble de la condition "riche" et de la condition "non-riche").

Parmi ces conditions, la QCA admet l'existence de causes suffisantes et de causes nécessaires.
La suffisance se définit comme suit : "A condition is sufficient for an outcome if the outcome always occurs when the condition is present. However, the outcome could also result from other conditions" [3] (Rihoux et Ragin, 2009, p. xix). Si une condition est suffisante, on ne devrait pas trouver la condition sans le résultat. Donc la condition X sera suffisante pour le résultat Y si chaque fois que X est présente dans les cas, Y est présent, néanmoins Y n'est pas nécessairement le résultat de X seule.
La nécessité se définit comme suit : "A condition X is necessary if, whenever the outcome Y is present, the condition is also present. In other words, Y cannot be achieved without X" [4] (Schneider et Wagemann, 2012, p. 69). On ne devrait donc pas trouver le résultat sans la condition.
Une condition nécessaire sera donc présente dans toutes les combinaisons menant à la présence du résultat. Une condition suffisante ne le sera pas. Par exemple, la tenue d'élections libres est une condition nécessaire à la démocratie, car sans élections libres on ne parle plus de démocratie. Néanmoins, elle n'est pas suffisante car d'autres caractéristiques doivent être prises en compte dans l'existence de la démocratie. En revanche, être un pays d'Europe de l'Ouest est une condition suffisante, car tous les pays d'Europe de l'Ouest sont des démocraties ; en revanche, elle n'est pas nécessaire car d'autres pays démocratiques ne sont pas d'Europe de l'Ouest.
En ce sens, la QCA permet d'aligner le sens du concept et son opérationnalisation (Schneider et Wagemann, 2012). Par exemple, si l'on dit qu'une démocratie implique des élections libres et des droits civils, les deux sont considérés

3. Une condition est suffisante pour le résultat si le résultat a toujours lieu quand la condition est présente. Cependant, le résultat peut aussi provenir d'autres conditions

4. Une condition X est nécessaire si, chaque fois que le résultat Y est présent [dans les cas], la condition est également présente. En d'autres termes, Y ne peut pas être atteint sans X

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nécessaires individuellement et suffisants conjointement. Si l'on faisait simplement une moyenne, un pays sans droits civils mais avec des élections libres serait une demi-démocratie. En QCA, c'est une non-démocratie, ce qui est plus proche de la réalité.

Au niveau des configurations, il arrive que des configurations théoriquement possibles ne soient pas observées dans l'échantillon ; on les appelle des cas logiques ou plus généralement configurations logiques (Schneider et Wagemann, 2012).

En plus d'un vocable spécifique, la QCA s'appuie sur une algèbre spécifique : l'algèbre booléenne, que nous développons ci-après.

1.2.3.2 Algèbre booléenne

La QCA utilise les bases de l'algèbre booléenne, et en reprend donc les règles principales. Ainsi, l'appartenance du cas à la condition est généralement notée 1 et sa non-appartenance 0. Dans le cadre de la QCA, deux règles typographiques principales existent. La première veut que la majuscule traduit l'appartenance du cas à la condition, la minuscule sa non-appartenance. La règle alternative, que nous adoptons pour éviter les confusions, veut que le symbole ~devant ou au-dessus de la lettre acronyme de la condition signifie la non-appartenance. Ainsi si A signifie "personne de plus de trente ans", ~A signifie "personne qui n'a pas plus de trente ans".

Considérons deux conditions A et B et un résultat Y. En algèbre booléenne, l'opérateur d'addition ("+") traduit un "ou" : $A + B => Y$ signifie donc que Y est le résultat de A ou de B (si $A = 1$ ou $B = 1$ alors $Y = 1$). L'opérateur de multiplication ("*") en revanche signifie "et" : ainsi $A * B => Y$ (ou $AB => Y$) signifie que le Y est le résultat à la fois de A et de B (si $A = 1$ et $B = 1$ alors $Y = 1$). En QCA, on appelle ces conditions respectivement disjointes et conjointes, selon qu'elles agissent séparément ou conjointement sur le résultat.
La QCA se base également sur la minimisation booléenne. Cela signifie que dans une expression, si deux combinaisons ne diffèrent que de la valeur d'une condition, et que celle-ci apparait dans l'expression sous toutes ses valeurs, alors la condition est considérée comme superflue et peut être supprimée. Par exemple, si l'on considère trois conditions A, B et C, et un résultat Y, et que l'on a ABC + A~BC =>Y, alors on peut considérée que la condition B est non pertinente puisque A et C ne diffèrent pas et que B est présente sous toutes ses valeurs (0 et 1). Donc on aura l'expression $AC => Y$

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la QCA est caractérisée par l'asymétrie causale. Ainsi, l'analyse de la présence d'un résultat Y ne dit rien de l'analyse de son absence. De même, l'influence d'une condition A sur le résultat Y n'est pas l'inverse de l'influence de ~A. Donc si on a $AB = Y$, on ne peut pas dire que ~A ~B=> ~Y. La relation "présence de la cause –> présence de l'effet" n'implique pas nécessairement la relation "absence de la cause –> absence de l'effet" (Schneider et Wagemann, 2012). Par exemple, le résultat "les pays développés sont démocratiques" n'implique pas le résultat "les pays non développés ne sont pas démocratiques".

On peut également exprimer les conditions suffisantes et nécessaires en algèbre booléenne. Ainsi A sera suffisante au résultat Y si Y est présent chaque fois que A est présente. On peut le noter $A => Y$ (quand il y a A, il y a Y). En revanche, A sera nécessaire au résultat Y si A est présente chaque fois que Y est présent. On le notera $A <= Y$ (quand il y a Y, il y a A).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La QCA présente également trois variantes que nous exposons ci-après, avec leurs avantages et inconvénients.

1.2.4 Les variantes de la QCA

La QCA présente trois variantes : la *crisp-set QCA* ou QCA à ensembles nets, la *fuzzy-set QCA* ou QCA à ensembles flous, et la *multi-value QCA* ou QCA à valeurs multiples. Les termes anglais étant majoritairement utilisés y compris au sein de la communauté française, nous les utiliserons également dans la suite de ce manuscrit

La *crisp-set QCA* (abrégée en csQCA) est la variante originelle, développée par Ragin en 1987. Elle se base sur la dichotomie d'appartenance à l'ensemble : le score 1 signifie l'appartenance du cas à la condition, 0 sa non-appartenance. Ainsi un cas aura un score de 1 dans la condition A s'il remplit les critères d'appartenance à A (il aura un score de 1 à la condition "âge supérieur à 30 ans" s'il a 43 ans, 0 s'il en a 28). Cela implique que les conditions soient duales et puissent se voir attribuer une appartenance ou non-appartenance stricte. Cela implique également que les critères d'appartenance à l'ensemble X soient très clairs, afin que le chercheur puisse déterminer pour chaque cas s'il appartient à l'ensemble de la condition X ou à celui de la condition ~X.
L'avantage de cette variante réside d'abord dans sa simplicité et sa parcimonie. En effet, chaque cas se voit attribuer un score de 0 ou 1 pour chaque condition (y compris le résultat), qui définit donc clairement son appartenance aux ensembles. En termes de discussion de l'attribution des scores, cette dichotomie facilite le processus car le débat portera simplement sur la pertinence d'attribuer l'appartenance ou non à chaque cas pour les conditions étudiées. Il sera alors question de juger si le cas H appartient effectivement à l'ensemble de la condition A (on aura donc un score de 1 pour la condition A pour le cas H) ou si au contraire il appartient à l'ensemble de la condition ~A.
Il est à noter par ailleurs que les logiciels actuels de traitement de la QCA sont basés sur la *crisp-set*, et le traitement des données est donc dichotomique. En d'autres termes, même si des scores non-dichotomiques sont attribués, le logiciel les transformera en scores dichotomiques pour traiter les données, en attribuant le score de 1 si le chercheur a indiqué un score supérieur à 0.5 et le score de 0 s'il a indiqué un score inférieur à 0.5 (le score de 0.5 est appelé score d'ambiguité, puisqu'il ne détermine aucune appartenance à une condition, il est recommandé de ne pas l'attribuer et certains logiciels ne le traitent pas). La crisp-set est donc par défaut la méthode utilisée pour la génération des résultats, bien que ceux-ci puissent être discutés ensuite avec une approche non-dichotomique.
La difficulté et la limite de cette variante réside justement dans sa dichotomie. En effet, cela nécessite de déterminer un palier ferme qui distingue l'appartenance de la non-appartenance, ce qui pose deux problèmes. Le premier, c'est que ce palier est déterminé par le chercheur et peut donc faire l'objet de nombreuses critiques. Il est possible que sa modification modifie les résultats finaux et il incombe donc au chercheur de prouver la robustesse de ses résultats et de justifier ce palier, par des arguments théoriques ou se rapportant aux cas. Le second problème est que le palier unique ne permet pas toujours de rendre compte de la complexité des cas et de leur comportement par rapport aux conditions. Par exemple, la condition "détenteur d'un diplôme d'études supérieures" ne permet que deux ensembles : les cas détenant un diplôme et ceux n'en détenant pas ; mais il n'est alors pas possible de distinguer les détenteurs d'un BTS des détenteurs d'un doctorat. Il est donc essentiel de définir des conditions et des paliers adaptées à la recherche en cours, afin que la différence entre appartenance et non-appartenance ne soit pas triviale mais soit considérée comme ayant un impact tangible sur le résultat. Dans notre exemple précédent, la simple détention d'un diplôme d'études supérieures doit impacter le résultat, et non pas la détention d'un diplôme de niveau Bac+3, par exemple.

La seconde variante, la *fuzzy-set QCA* (abrégée fsQCA) a été développée par Ragin et ses pairs dans les années

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1990. Cette variante s'éloigne de l'aspect dichotomique en définissant des scores entre 0 et 1, avec plusieurs paliers d'appartenance définis par plusieurs scores intermédiaires. Le nombre de scores dépend de la finesse de nuance que le chercheur souhaite apporter. La *fuzzy-set QCA* admet que définir une limite précise entre appartenance et non-appartenance de la condition est difficile, voire impossible, et permet donc de définir plusieurs distinctions au sein même de ces ensembles, en définissant des critères de semi-appartenance qui permettent une différence en qualité (on est "plutôt A" ou "plutôt ~A") et en degré (on est "majoritairement A" ou "complètement A"). Par exemple, deux pays ayant des scores respectifs de 0.6 et 0.8 d'appartenance à la condition "pays démocratique" sont tous les deux des pays plutôt démocratiques (et donc ne diffèrent pas en qualité) mais l'un est plus démocratique que l'autre (ils diffèrent en degré).

De ce fait, la *fuzzy-set QCA* permet d'étudier des conditions qui ne peuvent pas simplement être définies par l'appartenance stricte. Si nous reprenons notre exemple des études supérieures, cette variante pourrait intégrer une condition "a fait de longues études", le 1 se situant au niveau doctorat, le 0 au niveau Bac, et des paliers intermédiaires étant la détention d'un Master, d'une Licence, d'un DUT avec des scores par exemple de 0.8, 0.6 et 0.4. Les scores extrêmes et intermédiaires étant toujours déterminés par le chercheur, il peut ainsi les adapter à l'objectif de sa recherche et l'hypothèse qu'il souhaite analyser.

L'autre avantage de la fuzzy-set QCA est que le chercheur n'a plus besoin de déterminer un palier strict de passage entre la non-appartenance et l'appartenance. A la place, il doit déterminer les paliers de passage d'un score à l'autre (à quel moment un cas passe du score 0.4 à 0.6, de 0.6 à 0.8, etc). Ces paliers peuvent donc être moins importants que celui qui consisterait à passer de 0 à 1. Par exemple, au lieu de devoir déterminer un palier de revenus au delà duquel le cas est considéré comme "riche", le chercheur peut déterminer plusieurs scores correspondants à plusieurs niveaux de richesse.

En revanche comme nous l'avons vu, même si le chercheur attribue des scores intermédiaires, le logiciel ne les prendra pas en compte dans le traitement des données et transformera les scores supérieurs à 0.5 en 1 et inférieurs en 0.5 en 0.

De plus, la profusion de scores intermédiaires, si elle apporte de la nuance, apporte également de la complexité notamment dans l'attribution des scores. Il peut être difficile de faire la différence pour un cas donné entre deux scores, et à moins d'ajouter un score intermédiaire supplémentaire, le chercheur peut tomber dans la même difficulté de distinction qu'avec une QCA *crisp-set*. Cette variante comporte donc le risque de tomber dans une trop grande finesse qui finirait par décrire chaque cas avec un palier. A l'inverse, si le chercheur ne constitue pas suffisamment de paliers, la perte de nuances rend superflue l'utilisation de la variante.

Enfin, la *multi-value QCA* (abrégée mvQCA) fut initiée en 2009 par Cronqvist. Elle se base sur l'idée que certains phénomènes ne peuvent être dichotomisés. Les traduire de façon dichotomique ou quasi-dichotomique leur ferait perdre du sens et ajouterait de nombreuses configurations non-observées ou non-observables à l'analyse. Par exemple, considérons le statut marital qui comporte trois situations : marié, veuf, ou célibataire. Si l'on veut analyser ce statut sans en perdre le sens, il faudrait deux conditions séparées en QCA *crisp-set* ou *fuzzy-set* : une condition M ("marié", dont l'inverse "non-marié" correspondrait à célibataire dans la pratique) et une condition V ("veuf"). Ainsi une personne mariée correspondrait à M ~V (marié, non veuf), une personne veuve à MV (mariée, veuve) et une personne célibtaire à ~M ~V (non mariée, non veuve). Mais cela impliquerait aussi l'existence de la configuration ~MV, "non marié, veuf" qui n'est théoriquement pas observable. On aurait en tout cas 4 combinaisons, ce qui alourdirait l'analyse logicielle. Au lieu de cela, la *multi-value QCA* permet de définir, pour une seule condition, plusieurs états qualitatifs. On a donc la condition "statut marital" qui prend 3 états : 0 pour célibataire, 1 pour marié, 2 pour veuf, ce qui permet de réduire

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

le nombre de conditions et de combinaisons et ainsi d'alléger l'analyse.
L'avantage principal de cette variante est donc de pouvoir réfléchir en termes "d'états", et non de présence/absence. Cela permet d'analyser des variables purement qualitatives sans avoir à les traduire de façon dichotomique. L'analyse est donc allégée et évite une partie des configurations logiques qui adviennent avec l'emploi des deux autres variantes. Néanmoins, la minimisation des expressions n'en devient que plus complexe. En effet, pour pouvoir minimiser une expression en QCA, il faut que deux combinaisons soient identiques sauf pour la valeur d'une condition, et que cette condition apparaisse dans l'expression sous toutes ses valeurs. Par exemple, si l'on a ABC + A ~BC => Y (avec A, B et C les conditions et Y le résultat), on peut minimiser en $AC => Y$ puisque les deux combinaisons sont identiques sauf pour la valeur de B, et B est présente dans toutes ses valeurs (en l'occurrence sa présence et son absence). En revanche, la *multi-value QCA* donne plusieurs états à une même condition. Ainsi, si l'on veut minimiser une expression, il faut que la même condition se trouve dans chacune de ses états alors que les autres n'en changent pas. Par exemple, si l'on a trois conditions avec chacune trois états (0, 1 et 2), on ne pourra minimiser la condition A que si on a une expression $A_0B_0C_1 + A_1B_0C_1 + A_2B_0C_1 => Y$. En revanche si l'on a $A_0B_0C_1 + A_1B_0C_1 + A_2B_1C_1 => Y$, il est impossible de la minimiser car même si A est présente dans tous ses états, les autres conditions sont aussi présentes dans des états différents. Cela peut alors donner lieu à des expressions très complexes.
Certains critiques de la variante affirment également qu'en se séparant de l'aspect dichotomique, la *multi-value QCA* s'éloigne de l'essence même de la QCA puisqu'elle ne présente plus des ensembles à proprement parler. La littérature sur la QCA remet également en question la simplicité de la variante en termes de combinaisons. Au final, le nombre de cas possibles (observables) est le même en *multi-value* qu'en *crisp-set* (Schneider et Wagemann, 2012).

D'après l'étude de (Seny Kan *et al.*, 2016) qui passe en revue 95 articles concernant la QCA jusque février 2015, la fsQCA est la variante la plus utilisée (environ 32% des études), suivie par la variante csQCA avec 21% des études. La mvQCA est encore peu répandue, en partie à cause de son caractère plus récent et de ses spécificités, et représente environ 1% des études (le reste des études combine plusieurs variantes, voire une QCA avec d'autres méthodes plus traditionnelles).

Cette section nous a permis de présenter l'approche QCA. Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude de la BMI car elle apporte une perspective configurationnelle et s'intéresse à des relations de causalité. Elle dispose d'une terminologie spécifique que nous avons synthétisé dans notre lexique en annexe 2, et se base sur l'algèbre booléenne, ce qui la rend dichotomique par nature. Elle permet au chercheur d'identifier plusieurs "chemins" possibles vers un même résultat et d'identifier séparément les facteurs de présence d'un phénomène et ceux de son absence.
Nous avons également présenté les trois variantes de la QCA. A l'origine, la csQCA est une étude dichotomique de cas. La fsQCA permet de nuancer cette dichotomie en introduisant des paliers intermédiaires entre appartenance et non-appartenance. Enfin la mvQCA, plus récente, permet de déterminer plusieurs états d'une condition qui ne sont pas dichotomiques.

Dans la section suivante, nous présentons la mise en oeuvre de la QCA.

1.3 Mise en oeuvre de la QCA

La mise en oeuvre de la QCA comporte plusieurs étapes, de la sélection des cas et des conditions à l'analyse post-logicielle. Nous présentons ce processus dans la figure 5.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

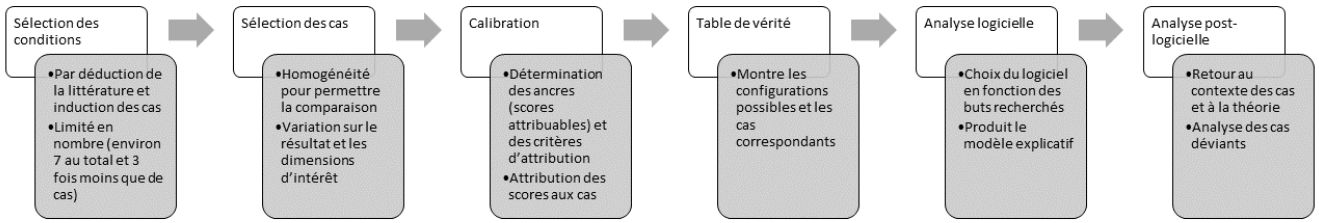

FIGURE 5 – Processus de la QCA

1.3.1 Sélection des cas et des conditions

En premier lieu, il est important de définir le phénomène étudié (le résultat). Quelles sont ses caractéristiques ? Quelles théories s'y rapportent ? Comment le dimensionner ? Ces questions ont fait l'objet de de notre revue de littérature. Suite à cette conceptualisation, il s'agit désormais de sélectionner les cas et les conditions étudiés. Il est possible de choisir d'abord les cas en fonction du phénomène étudié, puis les conditions. Il est également possible de choisir d'abord des conditions à partir de la théorie existante, puis de sélectionner des cas intéressants au regard de ces conditions. Dans tous les cas, la composition de l'échantillon et les conditions étudiées sont toutes les deux amenées à évoluer ; les informations collectées sur les cas au fur et à mesure de l'analyse, la connaissance progressive du phénomène étudié et de la théorie, peuvent amener à modifier, abandonner, ou ajouter des conditions et/ou des cas (Greckhamer *et al.*, 2013).

1.3.1.1 Sélection des conditions

La sélection des conditions est une étape essentielle de la QCA, puisque celles-ci sont déterminantes dans les résultats obtenus et les contributions apportées par la recherche. Il s'agit d'une part d'en choisir le nombre, et d'autre part d'en choisir la nature.

Il est alors important de comprendre ce que doit être une condition en QCA. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, une condition est considérée comme un ensemble (par exemple l'ensemble des "pays démocratiques", dans lequel se trouvent alors les pays que le chercheur détermine comme étant démocratiques). En csQCA, cet ensemble est strict, c'est à dire que si un cas appartient à l'ensemble de la condition A, il n'appartient pas à l'ensemble de la condition ~A. En fsQCA, on admet que certains cas peuvent être "plutôt" dans un ensemble, donc les ensembles peuvent se chevaucher. Nous schématisons cela dans la figure 6.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

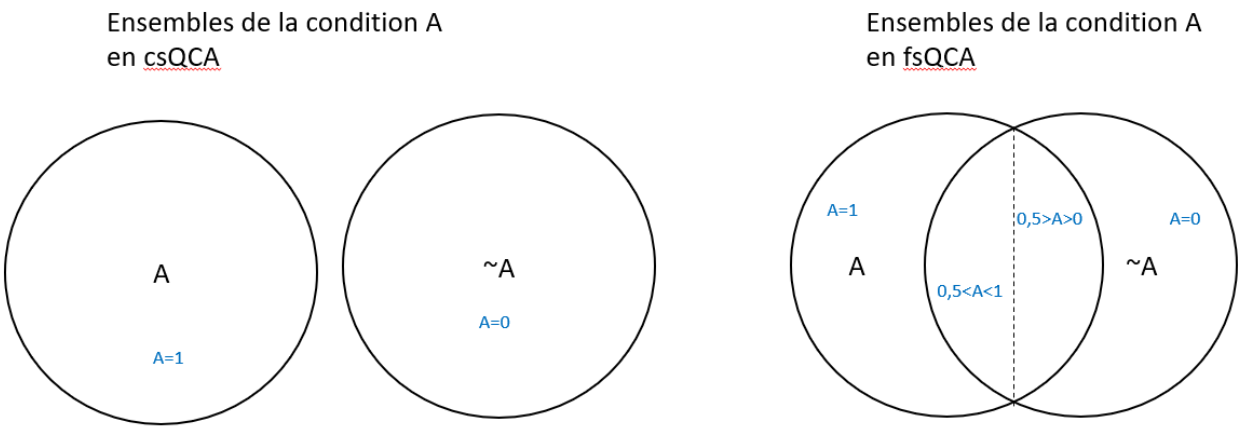

FIGURE 6 – Schématisation des ensembles de conditions

Une condition est donc un facteur hypothétique de causalité du résultat, déterminé par le chercheur pour son intérêt dans l'étude. Les conditions sont la base de la comparaison des cas : chaque cas se voit ainsi attribuer un score pour chaque condition, et c'est cela qui permet ensuite de les comparer et de déterminer les configurations causales du résultat. La formulation des conditions est donc essentielle, la condition exprimant l'hypothèse de causalité testée (par exemple la condition "personne de moins de trente ans" suggère que le fait d'avoir plus ou moins de trente ans a un impact potentiel sur le résultat). Elle doit aussi être observable pour l'ensemble des cas, car la QCA n'admet pas l'absence de score dans l'analyse.
Une condition doit être exprimée en QCA de telle sorte que l'on puisse lui attribuer un caractère dichotomique. Ainsi, "PIB du pays" n'est pas une condition ; en revanche, "PIB élevé" est une condition car elle est dichotomique, son inverse étant "PIB non-élevé". Seule la mvQCA admet des conditions telles que "PIB du pays" puisqu'elle raisonne en états qualitatifs.

Comme le montre Marx (2010), deux critères sont à prendre en compte pour déterminer le nombre de conditions à sélectionner. Le premier est qu'il y a un nombre maximum de conditions au-delà duquel la QCA permet moins d'identifier un modèle valide. Il montre alors que au delà de 7 conditions (y compris le résultat), la QCA est moins apte à distinguer les données réelles de données créées aléatoirement. De plus, un trop grand nombre de conditions amène le risque de décrire chaque cas, et d'obtenir des résultats descriptifs plutôt qu'explicatifs, puisqu'on augmente le risque que chaque cas représente une configuration distincte. Le deuxième critère présenté par Marx est qu'il existe un ratio conditions/cas au delà duquel la QCA perd de son potentiel explicatif. Ainsi, pour un ratio conditions/cas supérieur à 0.33 (le nombre de cas est inférieur à trois fois le nombre de conditions), la QCA est moins capable de distinguer des données aléatoires de données réelles et produira donc un modèle peu pertinent. Par ailleurs, plus le nombre de cas est faible par rapport au nombre de conditions, plus il existera de configurations logiques, non observées mais possibles théoriquement. Or, si ces configurations logiques peuvent être intégrées dans les résultats, elles en diminuent l'impact explicatif et la preuve empirique. Bien que l'étude de Marx se concentre sur la variante csQCA, Maggetti et Levi-Faur (2013) confirment que cette règle s'applique également à la fsQCA.
Si l'on considère le nombre maximum de 7 conditions dont le résultat, l'étude devra donc comporter au moins 21 cas. Dans le cas où le chercheur a moins de cas à sa disposition, ou souhaite étudier plus de 6 conditions, il peut alors créer des macro-conditions, qui regroupent plusieurs sous-conditions (Marx, 2010).
Les conditions et le résultat doivent être choisis et conceptualisés à partir de connaissances théoriques (à partir des théories ou hypothèses de causalité existantes dans la littérature) et empiriques (à partir de la connaissance des cas).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Leur choix et/ou leur conceptualisation peut ainsi être amenée à changer pendant la recherche, à mesure que la compréhension du phénomène, de la littérature et des cas progresse (Schneider et Wagemann, 2010).

Amenta et Poulsen (1994) recensent quatre approches de sélection des conditions dans la littérature en QCA, auxquelles ils ajoutent une cinquième.
La première approche est l'approche compréhensive, qui s'appuie sur les travaux précédents et les théories existantes, de façon la plus exhaustive possible, afin de déterminer les conditions. Cette approche évite de laisser une potentielle condition pertinente de côté, réduisant drastiquement les risques de résultats faussés. Néanmoins, cela peut amener à considérer un nombre très important de conditions, augmentant le risque de résultats non-significatifs.
La deuxième est une approche par les perspectives, qui dérive les conditions des perspectives théoriques principales de la littérature. Le chercheur choisit ses conditions parmi des théories existantes soutenues par plusieurs travaux théoriques et empiriques. Ainsi, l'étude part de solides bases théoriques tout en limitant le nombre de conditions. Néanmoins, cela revient potentiellement à ignorer les potentielles conditions qui n'auraient pas été théorisées solidement.
La troisième approche est une approche par la signification, qui amène à sélectionner des conditions ayant un coefficient ou des effets pertinents en analyse statistique inférentielle. Le chercheur va donc passer les facteurs potentiels par une analyse statistique inférentielle et ne retenir que ceux qui sont considérés significatifs par cette première analyse. Cela permet de réduire le nombre de conditions, mais va à l'encontre de l'approche par les cas et de l'aspect holistique de la QCA, puisqu'on pré-teste les conditions une par une avant de les intégrer à la QCA.
La quatrième approche est une approche appelée *second look*, qui ajoute aux mesures jugées significatives des mesures statistiquement insignifiantes mais que le chercheur considère potentiellement intéressantes. Cette approche réinjecte la subjectivité du chercheur et sa connaissance du sujet étudié dans la sélection des conditions. Néanmoins cela implique de justifier la réintroduction de certaines mesures.
La cinquième approche, développée par Amenta et Poulsen (1994), est une approche conjoncturelle. La sélection des conditions est motivée par la recherche d'explications de nature combinatoire. Le chercheur va alors se concentrer sur les théories construites de façon combinatoire.

1.3.1.2 Sélection des cas

La sélection des cas en QCA ne se fait pas par échantillonnage aléatoire. En effet, en raison du petit nombre de cas généralement étudiés, cette stratégie n'est pas viable car l'échantillon risquerait fort de n'être pas représentatif de la population choisie (Seawright et Gerring, 2008). De plus, l'échantillon en QCA est choisi pour son intérêt au regard de la recherche. Chaque cas est ajouté à l'échantillon car il comporte un intérêt. L'échantillon est donc construit par le chercheur, qui garde un objectif de représentativité du phénomène étudié et de variation sur les facteurs étudiés.
Les cas doivent donc présenter une certaine homogénéité : ils doivent partager suffisamment pour être comparés au regard du résultat (Rihoux et Ragin, 2009) et représenter la population d'intérêt, mais aussi comporter une hétérogénéité, notamment sur la présence/absence du résultat et des conditions.

Seawright et Gerring (2008) recensent sept stratégies de sélection des cas, dont deux sont reprises par Rihoux et Ragin (2009) comme les principales stratégies en QCA : celle dites du "plus similaires" et du "plus différents"
La première est basée sur le principe suivant : si deux cas ne diffèrent que sur une condition et le résultat, alors cette différence dans la condition explique probablement la différence dans le résultat. Intégrer ces deux cas dans

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'échantillon permet donc de confirmer ou d'infirmer cette probabilité. La seconde stratégie, au contraire, recherche une hétérogénéité maximale hormis sur le résultat et éventuellement une condition. Par exemple, si plusieurs cas varient sur 5 conditions mais que la sixième et le résultat sont les mêmes, cela permet donc de confirmer l'effet de cette condition sur le résultat. Ces deux stratégies cherchent à intégrer des cas permettant d'isoler les conditions ayant un réel impact sur le résultat.

Seawright et Gerring (2008) développent cinq autres stratégies qui peuvent être utilisées seules ou conjointement dans la sélection des cas. La première est la stratégie du cas typique. On va alors intégrer à l'échantillon les cas typiques de la relation qui nous intéresse. Par exemple si l'on fait l'hypothèse que une condition A mène à un résultat Y, on intègre des cas qui présentent ces deux phénomènes. Cela permet de confirmer la relation dans un premier temps, et d'en explorer les mécanismes sous-jacents.

La seconde stratégie est celle des cas divers. Elle cherche à intégrer des cas qui présentent toutes les variations possibles des conditions, afin d'obtenir des observations pour l'appartenance/non-appartenance à chaque condition et au résultat, voire pour la co-appartenance à chaque condition avec le résultat. Ainsi toute la variation de la population est présentée, soit dans un objectif confirmatoire, soit dans un objectif exploratoire.

La troisième est celle des cas extrêmes. On va alors intégrer un ou des cas qui ne montrent pas le comportement typique de la population. Si par exemple la plupart des cas montrent une appartenance à la condition A, on va chercher à intégrer un cas qui n'y appartient pas. Cette stratégie est exploratoire, il s'agira de comprendre pourquoi ce cas ne suit pas le comportement typique.

La quatrième stratégie présentée par les auteurs est celle des cas déviants qui cherche à intégrer des cas considérés comme des "anomalies" dans la relation entre une condition et le résultat. Ainsi si la plupart des cas montrent une co-appartenance à la condition A et au résultat Y, on va chercher à intégrer un cas qui appartient à la condition mais pas au résultat ou inversement. Cela permet d'ouvrir la possibilité à d'autres explications du résultat ou de remettre en question une hypothèse causale. L'identification de la raison de la déviance peut alors permettre d'identifier une nouvelle condition qui s'applique aux autres cas et ainsi l'ajouter à son analyse. Ce processus est généralement réalisé après l'analyse logicielle, nous y reviendrons plus loin dans cette section.

La cinquième stratégie est celle des cas influents. Il se peut que certaines hypothèses ait été développées par le chercheur sur la seule base d'un ou quelques cas. Les intégrer à l'étude permet alors de vérifier ces hypothèses et la relation des cas au résultat.

Quelles que soient les stratégies adoptées, la QCA est sensible aux cas, c'est-à-dire que l'ajout ou la suppression d'un cas peut modifier le résultat obtenu. Dans l'idéal, chaque cas doit être sélectionné avec soin et son inclusion dans l'échantillon doit être justifiée au regard de la théorie ou de l'objectif de la recherche (Rihoux et Ragin, 2009; Schneider et Wagemann, 2010). Dans la pratique, la littérature est consciente de l'aspect pragmatique de la sélection des cas, en ce qui concerne notamment les moyens alloués à la recherche et l'accès aux données (Seawright et Gerring, 2008).

Une fois les conditions et cas déterminés, l'étape suivante est la calibration, qui est l'attribution des scores d'appartenance aux conditions pour chaque cas. Cette étape lie approche quantitative et approche qualitative d'après Misangyi *et al.* (2017) : "by assessing the degree of membership, they provide the precision of measurement valued by quantitative researchers ; and by calibrating according to theory and substantive knowledge and relevant variation, they incorporate the best aspects of qualitative research measurement" [5] (p.262). Nous la présentons ci-après.

5. En évaluant le degré d'appartenance, ils fournissent la précision de mesure valorisée par les chercheurs quantitatifs ; et en calibrant en fonction de la théorie et de la connaissance substantive et de la variation pertinente, ils incorporent les meilleurs aspect de la mesure en recherche qualitative

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.3.2 Calibration

La première étape de la calibration consiste à définir les **ancres** de chaque condition, c'est à dire pour une csQCA les scores 0 (non-appartenance à la condition), 1 (appartenance à la condition), le palier 0.5 à partir duquel un cas bascule entre non-appartenance et appartenance, ainsi que les scores intermédiaires dans le cas d'une fsQCA. Pour une mv-QCA, il s'agit de déterminer les différentes valeurs attribuées à chaque condition. Si les données sont quantitatives, ces ancres sont définies par des seuils quantitatifs. Par exemple, si l'on travaille en csQCA, il s'agira de déterminer à partir de quel niveau de PIB un pays sera défini comme "riche" ; en fsQCA, il s'agira de déterminer quel PIB correspond à un pays "complètement riche", quel PIB correspond à un pays "complètement non-riche", quel PIB fait la différence entre "plutôt riche" et "plutôt non-riche", ainsi que les différents paliers intermédiaires qui différencient "plutôt riche" de "complètement riche".
Si les données sont qualitatives, l'appartenance est alors une appréciation quantitative (par exemple, quels niveaux d'études sont considérés comme "haut niveau d'études" et lesquels ne le sont pas). Ces valeurs sont basées sur le sens commun et sur la connaissance qu'a le chercheur de la théorie et du terrain. Elles doivent permettre d'évaluer les différences en qualité et en degré entre les valeurs Ragin (2014), et ne sont pas basées sur l'échantillon. Des indicateurs tels que la moyenne ou la médiane sont donc à proscrire. De même, les intervalles entre deux scores ne sont pas des intervalles ordinaux et ne correspondent pas nécessairement à la plus petite/plus grande valeur possible. Ainsi, pour une condition "dipômé d'études supérieures", le score 1 ne correspond pas nécessairement au plus haut diplôme d'études supérieures ; il est déterminé par le chercheur en fonction de son objectif, et le chercheur peut ainsi décider que tout diplôme supérieur au Bac+5 aura le score de 1. De la même manière en fsQCA, le score de 0.2 n'est pas à mi-chemin entre le score 0.1 et le score 0.3 (Rihoux et Ragin, 2009).
Les critères d'attribution des scores doivent être clairs. Par exemple, si l'on considère la condition "personne célibataire", il ne s'agit pas simplement de dire que le score sera de 1 si la personne n'est pas mariée. Il faut préciser qu'elle ne doit être ni divorcée, ni veuve, ni pacsée. Le score de 1 doit signifier la même chose à travers les cas et il ne doit pas y avoir d'ambiguité entre les différents scores.

Ensuite, le chercheur doit attribuer un score à chaque cas dans chaque condition, en fonction de son analyse du cas. Il existe certaines règles de calibration qui sont plus pratiques que théoriques, mais tout aussi répandues dans la communauté scientifique. La première est d'éviter d'attribuer le score 0.5, qui indique une ambiguïté maximale. En effet, ce score sert surtout à marquer le passage entre appartenance et non-appartenance ; un cas dont le score serait de 0.5 ne pourrait donc pas être considéré comme appartenant à l'un des deux ensembles, et il est donc très difficile de l'analyser. Pour cette raison, plusieurs logiciels ne gèrent pas le score 0.5 et obligent à en attribuer un autre. La seconde règle est de calibrer de façon à ce que l'appartenance à la condition mène vraisemblablement à la présence du résultat (Rihoux et Ragin, 2009), dans un objectif de simplicité et de clarté.

Ce processus de calibration doit être transparent, donc explicité et discuté en détails (Schneider et Wagemann, 2010), ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas dans les études publiées, en partie à cause des limitations imposées par les revues en termes de nombre de pages ou de caractères (Tóth *et al.*, 2017). Le choix des scores et la calibration doit être cependant très clair et justifié, car cela permet d'une part d'augmenter la validité et la robustesse des résultats, puisqu'ils découlent d'un processus réfléchi d'analyse des cas ; et d'autre part une meilleure réplicabilité de l'étude par des tiers.
Nous évoquons ci-après le cas particulier de la calibration de données purement qualitatives, qui nécessite un proces-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sus différent de la calibration de données quantitatives. En effet, la calibration de données quantitatives s'appuie sur une calibration qui associe une valeur numérique à un score, ce qui est impossible pour les données qualitatives.

1.3.2.1 Calibration de données qualitatives

Notre étude porte principalement sur des données qualitatives, qu'il nous faudra donc ensuite calibrer. Or, les écrits méthodologiques sur la QCA portent principalement sur la calibration des données quantitatives (De Block et Vis, 2017; Schneider et Wagemann, 2012)). Deux études à notre connaissances présentent une méthodologie permettant de calibrer des données qualitatives : celles de Basurto et Speer (2012) et celle de Tóth *et al.* (2017). La méthode de Basurto et Speer (2012) consiste à décomposer les conditions en plusieurs mesures quantitatives, et attribuer à chaque mesure des ancres. Les auteurs prennent l'exemple de données d'entretiens et attribuent à chaque item du questionnaire un score. Cette méthode est très intéressante dans le cadre d'entretiens ou de questionnaires, notamment dans le cadre de la fsQCA, car la calibration est faite par construction des questions. Néanmoins, elle s'applique principalement à des données primaires, puisque le chercheur peut alors construire sa méthodologie de façon à obtenir les données dont il a besoin (Tóth *et al.*, 2017).
Le canvas GMET (pour Generic Membership Evaluation Template, ou canvas générique d'évaluation d'appartenance) de Tóth *et al.* (2017) quant à lui est destiné à la calibration de données qualitatives pour lesquelles aucune ancre quantitative n'est disponible. Le GMET permet de diviser chaque condition en plusieurs dimensions pour lesquelles le chercheur va attribuer des caractéristiques qualitatives pour chaque cas. Tout d'abord il va déterminer si le comportement du cas pour la dimension en question influence positivement ou négativement l'appartenance à la condition ; puis l'intensité de cette influence. Ainsi, si l'on prend une condition A divisée en plusieurs dimensions dont la dimension d, les données d'un cas permettent de dire que pour celui-ci, la dimension d favorise l'appartenance à A, et est très importante dans cette condition. Nous présentons un extrait de l'étude de Tóth *et al.* (2017) en guise d'illustration dans la figure 7.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Generic Membership Evaluation Template (GMET)			**Case number:**	
Membership in the set of 'Customer Relationships with good Relational Fit'				
Overall Case Description from a Relational Fit Perspective	A sustainable but very difficult relationship with various problems at an inter-personal level (e.g. hidden agendas) as well as differences in corporate communication style (e.g. negotiations). The Customer`s professional qualities are highly valued but power games around branding issues and ownership create a distrustful atmosphere with regular conflicts.			
Dimensions #1	**Context-specific Description #2**	**Direction /Effect on Membership #3**	**Intensity /Relative Importance #4**	**Illustrative Quote(s) #5**
Customer's opportunistic behavior	Branding issues and problems with information sharing	Negative	Medium /High	"…they are more interested in their brand than in our brand"
Trust issues (inter-organizational level)	No trust, contact person is described as intelligent but very opiniated and argumentative	Negative	Moderate	"I don't trust them. (…) [Our company] doesn`t trust them."
Professional trust	There is trust in the abilities and skills of	Positive	Medium	"They are a good organization, they are professional, they make

FIGURE 7 – Extrait d'un GMET, d'après Toth et al., 2017

De Block et Vis (2017) exposent plusieurs stratégies utilisées dans des études précédentes pour déterminer les ancres lors d'une étude basée sur des données qualitatives. La première est de déterminer des scores associés à des éléments analysés par le codage directement.
La seconde est de construire un cas imaginaire pour l'appartenance (score 1) et un autre pour la non-appartenance (le score 0) qui seront des idéaux-types. Les seuils intermédiaires sont ensuite éventuellement placés entre ces valeurs.
La troisième est d'appliquer la méthode GMET de Tóth *et al.* (2017) que nous avons présentée plus haut.
Une quatrième stratégie est d'utiliser l'outil du logiciel TOSMANA (logiciel dédié à l'analyse QCA que nous présentons dans la suite de cette section) qui établira lui-même les seuils.
Enfin, une cinquième stratégie est de baser les seuils sur des écarts importants dans les données numériques entre les cas. Cette stratégie doit néanmoins être complétée par d'autres stratégies.

Il s'agit ensuite de déterminer les scores de chaque cas. Comme le montrent De Block et Vis (2017), la majorité des études utilisant des données qualitatives sont basées principalement, voire uniquement, sur des entretiens. La première stratégie, qui consiste à demander aux interviewés de déterminer le score des cas, ne correspond donc qu'à ces situations, et ne peut pas nous être utile dans le cadre de notre travail.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Une seconde stratégie présentée par les auteures est d'intégrer des attributs (ou sous-conditions) et d'attribuer un score à ces attributs. Ensuite, si tous les attributs sont nécessaires à la condition, celle-ci se voit attribuer le score le plus bas des attributs. Au contraire, si un seul des attributs est nécessaire à la condition, celle-ci se voit attribuée le score le plus haut des attributs. Néanmoins, cette stratégie nécessite de calibrer des sous-conditions, ce qui à notre sens transfère les problèmes rencontrés pour la condition à ses attributs, en plus d'être très chronophage.

Une fois les données calibrées, la QCA nécessite de construire une table de vérité qui va permettre la comparaison des cas.

1.3.3 Table de vérité

La **table de vérité** comporte une ligne pour chaque configuration possible, ce qui correspond à 2^k lignes (avec k le nombre de conditions et 2 correspondant au nombre de variations possibles, appartenance ou non-appartenance). A chaque ligne est lié le nombre de cas lui correspondant.
Toutes les lignes de la table de vérité correspondant à Y=1 (où Y est le résultat) sont théoriquement des combinaisons suffisantes du résultat.

Dans les faits, la table de vérité est construite en deux temps. Dans un premier temps, le chercheur construit une table comprenant une ligne par cas, comme nous en montrons un exemple dans la figure 8 tirée de Hinterleitner *et al.* (2016) qui intègrent ici les données brutes de leur étude.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Case	*POS*	*AMB*	*DC*	*EFF*	*CR*	*COM*	*PRG*
AUT1	0.27	0.11	0.93	0.91	0.47	0.87	0.00
AUT2	0.95	0.05	0.93	0.91	0.47	0.87	0.00
BEL	0.62	0.10	1.00	0.80	0.54	0.91	0.00
CZE	0.05	0.18	0.75	0.26	0.40	0.15	0.00
DEU	0.10	0.27	0.99	0.78	0.96	0.97	0.00
DNK	0.83	0.10	0.25	0.98	0.96	0.98	0.00
ESP	0.27	0.88	0.98	0.23	0.04	0.20	0.00
FIN	0.70	0.07	0.39	0.97	0.96	0.99	0.00
FRA	0.45	0.29	0.25	0.71	0.92	0.87	0.00
GBR	0.01	0.94	0.68	0.78	0.96	0.91	0.00
GRC1	0.77	0.94	0.03	0.02	0.82	0.02	1.00
GRC2	0.66	0.26	0.03	0.02	0.82	0.01	1.00
GRC3	0.95	0.28	0.03	0.02	0.28	0.01	1.00
IRL	0.10	1.00	0.21	0.61	0.91	0.35	1.00
ITA1	0.39	0.26	0.79	0.02	0.96	0.08	0.00
ITA2	0.15	0.77	0.79	0.02	0.96	0.08	0.00
ITA3	0.15	0.85	0.79	0.02	0.96	0.10	0.00
PRT1	0.25	0.96	0.25	0.30	0.04	0.08	0.00
PRT2	0.57	0.27	0.25	0.30	0.73	0.09	1.00
SVK	0.62	0.18	0.08	0.14	0.04	0.03	0.00

FIGURE 8 – Première étape de la construction de la table de vérité, d'après Hinterleitner et al., 2016

On voit ici les cas étudiés dans la colonne tout à fait à gauche (en l'occurrence des pays), puis pour chaque condition la donnée brute quantitative (POS étant ici la condition de résultat). Il est également possible de construire une table de vérité intégrant directement le score (en csQCA ou fsQCA ou mvQCA) correspondant.

La QCA s'utilise via des logiciels développés spécialement pour elle ou des packages additionnels à des logiciels existants. Ce logiciel s'occupe de dichotomiser les données et de construire la table de vérité à proprement parler. Celle-ci ressemblera à la figure 9, toujours tirée de Hinterleitner *et al.* (2016).

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

AMB	*DC*	*EFF*	*CR*	*COM*	*PRG*	*POS*	*Consistency*	*PRI*	*Cases*
0	0	0	0	0	1	1	1.000	1.000	GRC3
0	0	0	1	0	1	1	.885	.771	GRC2,PRT2
0	0	1	1	1	0	1	.841	.691	DNK,FIN,FRA
1	0	0	1	0	1	1	.838	.704	GRC1
0	1	1	0	1	0	0	.819	.589	AUT1,AUT2
0	1	1	1	1	0	0	.720	.438	BEL,DEU
0	0	0	0	0	0	0	.718	.371	SVK
1	1	0	0	0	0	0	.633	.001	ESP
0	1	0	1	0	0	0	.607	.041	ITA1
1	0	0	0	0	0	0	.585	.001	PRT1
0	1	0	0	0	0	0	.582	.058	CZE
1	1	1	1	1	0	0	.519	.000	GBR
1	0	1	1	0	1	0	.458	.000	IRL
1	1	0	1	0	0	0	.434	.000	ITA2,ITA3

FIGURE 9 – Table de vérité, d'après Hinterleitner et al., 2016

La table de vérité ci-dessus présente les différentes configurations, puis les cas correspondant à ces configurations. Les colonnes "consistency" et "PRI" sont des paramètres de concordance sur lesquels nous reviendrons plus loin. Comme nous pouvons le voir, cette table de vérité ne présente que les configurations correspondant aux cas observés. Théoriquement, une table de vérité devrait également donner à voir les configurations non observées, mais pour des raisons de lisibilité, le logiciel se limite souvent à l'affichage des configurations observées, et traite les configurations logiques séparément à la demande du chercheur. De plus, la table de vérité présentée ici ne correspond qu'à l'analyse de la présence du résultat (POS). Comme nous l'avons indiqué précédemment, la présence et l'absence du résultat demandent deux analyses séparées. Encore une fois pour des questions de lisibilité, le logiciel utilisé produit donc deux tables de vérité séparées.

La production de cette table de vérité permet une lecture rapide des configurations observées et de la fréquence des observations puisqu'il indique les cas correspondant à chacune des configurations. On peut ainsi voir que la première configuration dans l'étude de Hinterleitner et al. n'a été observée qu'une fois (pour le cas GRC3), tandis que la troisième a été observée trois fois (pour les cas DNK, FIN et FRA).

Cette table de vérité est la base de l'analyse comparative et de l'identification des conditions et configurations nécessaires et suffisantes au résultats. Cette analyse est réalisée au moyen d'un logiciel ; nous présentons les trois principaux logiciels utilisés par la communauté académique ainsi que le processus d'analyse ci-après.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.3.4 Analyse logicielle

La table de vérité n'est qu'une étape intermédiaire à l'analyse logicielle. Plusieurs logiciels existent pour traiter la QCA, dont les principaux sont : TOSMANA (Cronqvist, 2019), fs/QCA (Ragin et Davey, 2016) et R avec notamment les extensions QCA (Dusa, 2020) et SetMethods (Oana, 2020).
Le logiciel TOSMANA a été créé par Lasse Cronqvist en 2000, principalement pour pallier à l'absence de prise en charge de mvQCA par les logiciels existants. Il prenait en charge originellement les analyses csQCA et mvQCA, mais depuis 2016 environ prend également en charge le format fsQCA. Le logiciel fs/QCA est le logiciel originel d'analyse de QCA créé par Ragin et Davey, et le plus utilisé (Thiem et Duşa, 2013) ; il est principalement dédié aux études en fsQCA. Enfin les paquets QCA et SetMethods sont des extensions du logiciel statistique *Open Source* R et gèrent les trois variantes de la QCA.

Thiem et Duşa (2013) ont comparé ces logiciels (sauf l'extension SetMethods) dans leurs fonctionnalités et mis en évidence les différences principales entre eux. Les trois logiciels sont en accès libre et gratuit, mais ne présentent pas les mêmes outils d'analyse.
Ainsi, la première différence notoire est que l'interface de fs/QCA et TOSMANA est graphique alors que le logiciel R est géré par commandes. Cela rend l'utilisation des deux premiers plus intuitive. En revanche, R est le seul logiciel opérable sous tous les systèmes d'exploitation, fs/QCA étant limité à Windows et TOSMANA à Windows et Mac (depuis peu). Le logiciel R prend également en charge un plus grand spectre de formats de fichiers, même si le format principalement utilisé (format Excel ou .csv) est pris en charge par les trois logiciels.
fs/QCA ne prend pas en charge la mvQCA, contrairement aux deux autres logiciels. En revanche, il produit les trois formules de solutions (que nous explicitons plus loin) tout comme R, alors que TOSMANA n'en produit que deux. TOSMANA ne produit également aucun paramètre de concordance que nous présentons plus loin, et qui permettent d'évaluer la pertinence des résultats obtenus. Les trois logiciels présentent également des fonctionnalités de représentation graphique, minimisation, et automatisations différentes qui permettent chacunes de faciliter l'analyse ou de la rendre plus lisible. Il appartient donc au chercheur de choisir son logiciel en fonction de ses objectifs et de ce qu'il valorise le plus dans son analyse.

L'analyse logicielle comporte plusieurs éléments.
Le premier est de déterminer les conditions nécessaires. Une fois ces conditions nécessaires identifiées, le chercheur sait alors que son résultat final doit comporter ces conditions et ne doit pas intégrer des configurations qui contredisent cette nécessité (Schneider et Wagemann, 2010).
Dans un second temps, le logiciel va produire ce que l'on appelle une formule de solution (appelée aussi formule) afin de déterminer les conditions et configurations suffisantes. Il existe trois formules de solutions.
La formule conservatrice exprime toutes les configurations suffisantes au résultat. Elle se base uniquement sur les configurations observées, ignorant les cas logiques. Elle correspond donc le plus précisément à la preuve empirique. Néanmoins, elle est souvent complexe et laisse peu de place à l'interprétation théorique ou la généralisation.
La formule parcimonieuse intègre certaines configurations non observées que l'on appelle "hypothèses simplificatrices". Ces configurations sont celles qui simplifient la formule en permettant une plus grande minimisation. La formule parcimonieuse est donc la façon la plus succincte d'exprimer les configurations suffisantes pour le résultat. Néanmoins, elle comporte le risque d'inclure des configurations contre-factuelles, contraires à la connaissance théorique, ou simplement au bon sens (par exemple une configuration qui combinerait les conditions "sexe masculin" et "enceinte").

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La troisième formule est la formule intermédiaire, qui tente de pallier aux failles des deux autres. La formule intermédiaire analyse les hypothèses simplificatrices, mais auparavant écarte de celles-ci les configurations contre-factuelles. La connaissance du chercheur intervient donc afin de définir quelles configurations logiques sont plausibles via les "directions théoriques". Celles-ci sont ainsi ajoutées à l'analyse afin de simplifier la formule finale, sans contredire la connaissance existante ou la logique.

Le logiciel fournit également des paramètres de concordance dont deux sont particulièrement importants : la consistance et la couverture (*consistency* et *coverage*), à la fois pour l'analyse de nécessité (pour la consistance) et de suffisance (consistance et couverture). La consistance indique la proportion de cas présentant le résultat et la configuration (ou la condition), par un score entre 0 et 1. Par exemple si, sur 10 cas appartenant à la configuration ABC, 1 seul ne montre pas le résultat, la consistance de la configuration est alors de 0.9. Dans l'idéal, elle doit être de 1. La consistance permet d'une part de montrer à quel point la relation entre la condition/configuration et le résultat est fiable, mais aussi d'identifier les cas déviants pour une potentielle analyse complémentaire. Une consistance trop basse dénote une faible robustesse des résultats, car cela signifie qu'il existe de nombreux cas déviants.
La couverture montre quelle part du résultat est expliquée par la combinaison en question ou la formule au global, par un score entre 0 et 1. Par exemple, si la formule de solution a une couverture de 0.8, cela signifie qu'elle explique 80% des cas. Les 20% restants sont des cas déviants qui présentent le résultat mais aucune des combinaisons exprimées par la formule de solution, qu'il convient d'analyser pour identifier pourquoi ils ne sont pas expliqués par la formule. On distingue la couverture brute que nous venons d'expliquer de la couverture unique, qui indique quelle part du résultat est couverte uniquement par une combinaison précise, sans chevauchement avec d'autres combinaisons. Par exemple, considérons une formule de solution ABC + AD + A~BE => Y. La couverture brute de la formule indiquera quelle part des cas pour lesquels Y=1 sont expliqués au moins par l'une de ces configurations. Il se peut qu'un cas ne soit pas expliqué par cette formule, qu'il présente Y=1 mais que sa configuration soit par exemple ACD. La couverture unique désignera quelle part des cas pour lesquels Y=1 présentent la configuration ABC, par exemple. Une couverture basse indique que beaucoup de cas restent non expliqués.

Dans un monde idéal, la consistance et la couverture sont égales à 1 : la formule de solution explique tous les cas présentant le résultat et aucun cas déviant n'est identifié. Néanmoins, et particulièrement en sciences sociales, le contexte est important et il est difficile, voire impossible d'obtenir un tel résultat. Le chercheur doit alors déterminer un seuil "acceptable" de consistance et de couverture pour lesquels il considère que sa recherche est robuste. Le standard est aux alentours de 0.75. En-dessous de ce seuil, le résultat est alors considéré comme peu fiable et sera exclus.
Pour éviter d'obtenir une formule de solution à la consistance ou couverture basse, qui n'aurait donc que peu d'effet explicatif, le chercheur va alors intégrer un seuil de consistance déterminé, directement dans le logiciel d'analyse. En-deçà de ce seuil, la configuration ne sera pas prise en compte dans la formule de solution. Par exemple, prenons une condition A et un résultat Y. Si l'on observe que lorque Y est présent, A est présente dans 70% des cas, on pourrait considérer que A est nécessaire pour Y et que quelques cas sont déviants (n'oublions pas que le chercheur en QCA travaille en général sur des échantillons réduits, donc il se peut que sur 7 cas présentant Y, 5 présentent A, ce qui n'est pas négligeable). Néanmoins avec un seuil de consistance de 0.85, on ne considèrera donc pas que A est nécessaire à Y et ne seront considérées comme nécessaires que les conditions présentant très peu de cas déviants (pour donner un ordre d'idée, en travaillant sur 50 cas, cela représente 8 cas déviants).
De même, si l'on applique un seuil de consistance de 0.8 sur la formule de solution, le logiciel n'y intègrera pas toutes les configurations pour lesquelles Y=1, mais uniquement celles pour lesquelles Y=1 et qui présentent moins de

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

20% de cas déviants. Mais de fait, certaines configurations qui pourtant présentent Y=1 ne seront pas incluses dans la formule et donc les cas y correspondant ne seront pas expliquées par cette formule. Ainsi, plus le seuil de consistance est haut, plus la couverture risque de diminuer. C'est pour cela que l'on s'accorde une certaine marge de cas déviants. Il s'agit de trouver un équilibre et d'obtenir une formule qui explique un maximum de cas sans comporter trop de cas déviants. La détermination du seuil dépend, notamment, du nombre de cas, de la connaissance des cas, de la qualité des données, de la spécificité des hypothèses, et des objectifs de la recherche (Schneider et Wagemann, 2010).

D'autres paramètres de concordance existent, notamment le PRI (*Proportional Reduction in Inconsistency*) qui montre le degré auquel une configuration est autant suffisante pour la présence du résultat que pour son absence (et donc son caractère contradictoire) : si le PRI est faible, alors la configuration en question est à la fois suffisante pour le résultat et pour sa négation, ce qui la rend contradictoire. Ce paramètre n'est pas intéressant en csQCA étant donné que la dichotomie rend impossible une configuration d'être considérée comme suffisante pour les deux phénomènes. En revanche en fsQCA, ce cas de figure est possible et le PRI permet de résoudre les contradictions potentielles.
Un second paramètre intéressant est le RoN (*Relevance of Necessity* qui montre la pertinence de la nécessité d'une condition. En effet, une condition nécessaire A peut être triviale au regard d'un résultat Y pour deux raisons. Soit quasiment tous les cas présentent A=1, auquel cas les cas Y=1 montreront forcément A=1 mais cela ne voudra rien dire de la nécessité de A pour Y ; soit quasiment tous les cas montrent Y=1 et A=1, auquel cas il n'est pas pertinent de faire une analyse de nécessité sur A simplement parce que la probabilité que un cas Y=0 montre A=1 est faible puisque les cas Y=0 sont trop peu nombreux. Le RoN permet donc d'exclure des conditions qu'on pourrait considérer comme nécessaires mais dont la nécessité n'est pas pertinente.

L'analyse logicielle permet donc d'identifier les conditions et configurations nécessaires et suffisantes. Mais il revient ensuite au chercheur d'analyser ces configurations, dans une analyse post-logicielle que nous présentons ci-après.

1.3.5 Analyse post-logicielle

Pour analyser la formule de solution, il faut revenir aux cas. Dans un premier temps, il convient d'analyser la formule de solution afin d'expliciter les mécanismes identifiés.
Dans un second temps, il faut identifier les cas déviants en consistance et en couverture. La figure 10 permet de visualiser les différents types de cas en fonction de la consistance et de la couverture.

		Appartenance à la formule de solution	
		0	1
Appartenance au résultat Y	1	Cas déviant en consistance	Cas typique
	0	Cas non-pertinent	Cas déviant en couverture

FIGURE 10 – Types de cas en fonction de la consistance et de la couverture

Les cas déviants en consistance et en couverture peuvent faire l'objet d'une analyse plus poussée afin de comprendre pourquoi ils ne suivent pas le comportement attendu. Ils peuvent être également comparés aux cas typiques et/ou non-pertinents afin de comprendre la différence dans le résultat. Tout ce qui permet de mieux comprendre les résultats de l'analyse logicielle et de mieux répondre à la question posée est bienvenu.
Le chercheur peut aussi déterminer qu'un chemin est plus important qu'un autre, s'il trouve une justification à cette affirmation dans la théorie.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Le chercheur doit également réaliser des tests de robustesse afin de vérifier la solidité des résultats obtenus. En effet, la QCA étant sensible aux choix du chercheur, ces tests permettent de montrer que la modification à la marge d'une décision n'entraine pas une transformation complète des résultats. Pour vérifier la robustesse des résultats, on se fie à la fois à la formule de solution et aux paramètres de concordance. Le chercheur va donc modifier des paramètres de l'analyse, puis relancer l'analyse, et comparer les nouveaux résultats obtenus aux résultats originels. Pour que l'étude soit considérée comme robuste, la formule de solution "modifiée" doit être similaire (mais pas forcément identique) à l'originale : elle peut être plus ou moins complexe que l'originale, englober ou être englobée dans la formule originale (par exemple la formule modifiée est $ABC => Y$ et l'originale $AB => Y$). Concernant les paramètres de concordance, la consistance et la couverture des deux formules de solution doivent être suffisamment proches pour ne pas modifier l'interprétation de la formule.

Plusieurs paramètres d'analyse principaux peuvent être modifiés pour tester la robustesse (Schneider et Wagemann, 2012).
Le premier consiste à modifier les ancres, notamment l'ancre 0.5 qui permet de différencier la non-appartenance et l'appartenance à la condition. L'augmenter veut dire que les critères d'appartenance à la condition A seront plus stricts et donc qu'il y aura plus de cas notés ~A. Cela permet de voir si les résultats ne sont pas dépendants outre-mesure du nombre de cas dans chaque ensemble.
Le second consiste à modifier le seuil de consistance de la formule de solution déterminé, à la hausse ou à la baisse. A la hausse, cela augmentera le nombre de configurations exclues des résultats car elles comportent des cas déviants ; si la formule change drastiquement, c'est que les résultats originaux acceptent trop de cas déviants (et cela diminue donc leur potentiel de causalité). A la baisse, au contraire, plus de cas déviants seront acceptés ; cela permet de voir si les résultats sont trop stricts.
Le chercheur peut également refaire l'analyse en supprimant un cas. Si c'est un cas typique (donc qui présente une configuration suffisante et le résultat), les résultats ne devraient pas changer, sauf si c'est le seul cas typique, auquel cas la sélection des cas est à revoir. Si c'est un cas déviant, la consistance ou la couverture devraient augmenter légèrement mais pas de façon drastique. Le chercheur peut aussi ajouter un cas, mais là encore les paramètres de concordance ne doivent pas changer radicalement, auquel cas l'échantillon est biaisé. Néanmoins, supprimer un cas peut rendre le ratio cas/conditions trop faible, ce qui pose un autre problème et rend ce test parfois impossible à faire (De Block et Vis, 2017).
Ces tests de robustesse doivent être réalisés séparément afin de tester chaque fois leur impact sur les résultats. Ils doivent aussi être faits dans le respect des cas et des règles méthodologiques. Ainsi un seuil de consistance ou de couverture ne devrait pas être fixé trop bas (généralement pas en dessous de 0.65), et l'ancre 0.5 ne devrait pas être modifiée au delà de ce qui fait sens dans la recherche. De même, la suppression d'un cas constituera un test plus pertinent si celui-ci est un cas influent, c'est-à-dire qu'il est le seul représentant de sa configuration.

Si la robustesse des résultats est démontrée, le chercheur peut alors mener une seconde analyse distincte pour l'absence du résultat si celle-ci s'avère pertinente au vu de la recherche. Une difficulté supplémentaire ici est de veiller à ce qu'aucune configuration menant à l'absence du résultat n'ait mené également à sa présence dans l'analyse précédente (Schneider et Wagemann, 2010).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cette section présente la mise en oeuvre de la QCA.
La première étape est la sélection des conditions. Une condition est une hypothèse de causalité du résultat déterminée par le chercheur. Elle s'exprime en QCA de façon à pouvoir être dichotomisée, c'est-à-dire que son inverse est simplement la non-présence de la condition. La littérature s'accorde sur le fait que le nombre de conditions doit rester faible en absolu et par rapport au nombre de cas : 7 conditions maximum, et moins d'un tiers du nombre de cas. Là encore, il existe plusieurs stratégies de choix des conditions qui dépendent de l'état de la littérature et des buts recherchés.
Ensuite vient la construction de l'échantillon. Celui-ci n'est pas aléatoire, au contraire, chaque cas est choisi par le chercheur pour son intérêt au vu de l'étude. Dans l'idéal, l'échantillon doit présenter des variations sur chaque condition afin d'éviter les configurations non observées. Il existe plusieurs stratégies de sélection des cas, que le chercheur peut utiliser séparément ou conjointement pour construire son échantillon.

Ensuite vient l'étape essentielle de la QCA : la calibration. Le chercheur doit définir les ancres de ses conditions et les définir précisément. Puis il va attribuer à chaque cas un score dans chaque condition en fonction des données collectées et analysées. La calibration est un processus qui doit être explicité et justifié pour chaque score en fonction de la connaissance des cas.
Il existe plusieurs stratégies permettant d'attribuer un score à des données purement qualitatives pour lesquelles attribuer directement un score d'appartenance est impossible ; par exemple la décomposition d'une condition en sous-conditions plus opérationnalisables et mesurables.

Une fois la calibration terminée, le chercheur analyse les données obtenues grâce à un logiciel de traitement de la QCA. Il en existe plusieurs, généralement gratuits et accessibles facilement via internet. Les trois logiciels les plus utilisés sont fs/QCA (le logiciel originel principalement dédié à la fsQCA), TOSMANA (principalement dédié à la mvQCA) et les extensions de R qui est un logiciel pré-existant. Le choix du logiciel se fait en fonction des fonctionnalités recherchées.
Le logiciel traite donc les données et produit en premier lieu une table de vérité qui recense les configurations possibles, ainsi que les cas y correspondant. Lorsqu'aucun cas ne correspond à une configuration, celle-ci est alors une configuration logique. Le chercheur peut décider d'intégrer une partie des configurations logiques pour produire les résultats de l'analyse.
Ces résultats se présentent sous la forme de formules de solution. Ces formules présentent les différentes configurations possibles amenant à la présence (ou l'absence, selon l'analyse) du résultat.

Le chercheur doit ensuite revenir aux cas et à la théorie pour interpréter ces résultats. Il peut ainsi explorer les mécanismes sous-jacents aux configurations de la formule, et identifier et analyser les cas déviants. Il doit également mener des tests de robustesse afin de prouver que ses résultats ne sont pas trop fortement tributaires du choix des cas et des conditions ou des paramètres de l'analyse. Ces tests permettent de montrer qu'en modifiant la sélection des cas, ou des seuils d'analyse, les résultats ne changent pas radicalement.

Nous avons ainsi expliqué en quoi consistait la QCA et comment se déroulait le processus d'analyse, ainsi que son intérêt dans le cadre de notre travail. Néanmoins, cette méthode fait aussi l'objet de critiques et comporte des limites que nous adressons dans la section suivante.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.4 Limites et critiques de la méthode

La méthode QCA reste encore relativement peu utilisée dans les sciences de gestion. Cela est dû au caractère encore récent de l'analyse et à son émergence dans cette discipline. Mais la méthode fait aussi l'objet de critiques et présente des limites qu'il nous semble important de présenter dans cette section.

1.4.1 Critiques et limites sur la robustesse de l'analyse

Il est souvent reproché à la méthode sa trop grande sensibilité au cas individuel. En effet, l'inclusion ou l'exclusion d'un seul cas peut modifier significativement les résultats, renforçant donc l'importance du choix des cas par le chercheur. Cette critique provient surtout de chercheurs à l'approche plus quantitative, qui pointent du doigt le fait que la QCA s'appuie sur un échantillon choisi et perd donc en généralisation. Néanmoins, de la même manière que dans une étude de cas qualitative, la QCA permet au chercheur de choisir les cas qui lui paraissent pertinents au vu de son objectif, et de prendre en compte une grande diversité de cas, y compris extrêmes ou surprenants.
De même, il est souligné que la non-prise en compte d'une condition dans l'analyse, ou une différence dans la calibration, peuvent mener à des résultats différents (Amenta et Poulsen, 1994), et amener à manquer des explications du phénomène en question. Ceci dit, la QCA n'a pas vocation à être exhaustive. Ainsi, il est tout à fait accepté qu'une condition non incluse dans l'étude affecte en réalité le résultat (Rihoux et Ragin, 2009). Néanmoins, puisqu'il apparait important de ne pas omettre une condition essentielle, Radaelli et Wagemann (2019) proposent trois moyens de repérer un "oubli" de condition. Le premier est la présence de cas déviants en consistance, qui présentent une configuration déterminée comme suffisante mais pas le résultat ; ces contradictions indiquent alors peut-être qu'il existe un facteur expliquant la différence dans le résultat. Le second est de construire un graphique (appelé *XY plot*) qui place les différents cas sur deux axes indiquant la formule de solution et le résultat. Nous présentons un exemple de ce graphique dans la figure 11, tirée de Hinterleitner *et al.* (2016) :

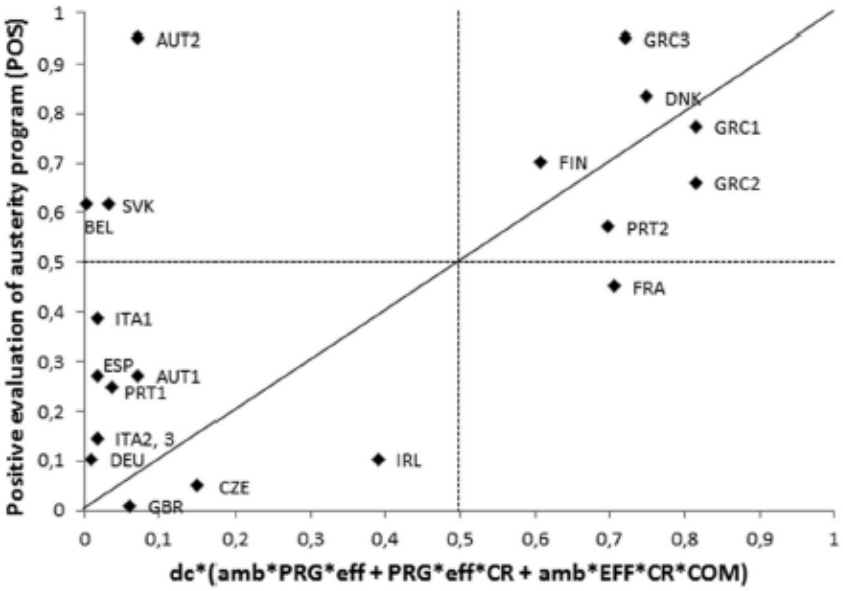

FIGURE 11 – Graphique XY, d'après Hinterleitner et al., 2016

La partie basse-droite montre les cas déviants, qui indiquent potentiellement une condition manquante. De même, la

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

partie haute-gauche indique les cas non-expliqués par la formule, qui nécessiteraient donc potentiellement d'identifier une condition supplémentaire pour être expliqués.
Le troisième moyen présenté par Radaelli et Wagemann (2019) pour repérer une condition manquante est de voir si la formule est trop descriptive (elle présente de nombreux chemins qui ne correspondent qu'à un cas à chaque fois), ce qui signifie qu'il manque une ou plusieurs conditions pour obtenir des résultats explicatifs du phénomène étudié. De même, un chemin qui contiendrait toutes les conditions indiquerait l'oubli d'une condition discriminante.
A l'inverse, il existe également un risque d'inclure des variables non-pertinentes, dans le sens où elle ne sont pas causales (Radaelli et Wagemann, 2019). Le risque d'étudier trop de conditions est, d'une part, d'obtenir des explications quasiment individualisées pour chaque cas, et d'autre part, de retrouver une trop grande diversité limitée que nous abordons plus loin. On aurait alors corrélation mais pas causalité. C'est pour cela qu'il est conseillé de limiter le nombre de conditions étudiées.
La comparaison des trois formules de solution peut aussi amener le chercheur à identifier des schémas incohérents ou inconsistants entre les formules, qui sont indicateurs d'erreurs dans les conditions (Maggetti et Levi-Faur, 2013).
Mais même avec toutes ces précautions, le chercheur ne peut jamais être certain d'obtenir le modèle parfait. Il faut s'en remettre alors à ses choix concernant les conditions incluses et les calibrations décidées.

La QCA a été critiquée également pour la dichotomisation qu'elle implique. Cela représente une perte d'informations sur le cas, et réduit potentiellement la robustesse des résultats qui deviennent sensibles à la position de la limite entre l'appartenance et la non-appartenance (Schneider et Wagemann, 2012). La QCA est ainsi critiquée car elle ne présente pas le potentiel de généralisation des méthodes quantitatives, ni la prise en compte totale de la complexité des cas que l'on retrouve dans les méthodes qualitatives. Néanmoins la calibration des cas nécessite d'explorer les cas et d'en apprécier la complexité afin de leur attribuer le score approprié, voire de créer des ancres intermédiaires en fsQCA ou des états en mvQCA s'il est impossible de leur attribuer un score existant. De plus, les résultats ne sont pas manipulables outre mesure via la calibration. D'une part, les données ne sont pas manipulables au delà du plausible, étant donné que la procédure d'analyse est censée être disponible et transparente. Ensuite, des ajustements mineurs des seuils n'impactent pas a priori grandement le résultat. La dichotomisation en QCA est plutôt vue par ses utilisateurs comme une réduction de la complexité, présente et nécessaire dans toute méthodologie.

La QCA a également été critiquée, notamment sa variante csQCA, car elle serait incapable de distinguer des données réelles de données aléatoirement générées par un logiciel, et donc les modèles produits seraient invalides (Marx, 2010; Lieberson, 2004). Or, comme le défend Marx (2010), le bon modèle explicatif est celui qui explique l'ensemble des cas présents dans l'échantillon. Avec des données aléatoires, ce modèle ne sera a priori pas produit, et donc la csQCA permet de discriminer les données réelles des données aléatoires. Marx teste cette hypothèse via des simulations. Ses résultats sont intéressants car ils montrent que la probabilité de produire un modèle explicatif (qui explique tous les cas) avec des données aléatoire est en fait fonction du ratio cas/conditions (7 conditions au maximum et un ratio cas/conditions de 0.33 maximum, comme nous l'avons expliqué dans la partie 2.1.1.2). Mais cette limite tend plutôt à montrer que la QCA force le chercheur à trouver un modèle qui correspond aux données et explique les cas, en prenant en compte les contraintes que cela implique et en excluant rigoureusement les situations pouvant donner lieu à des biais.

La question de la robustesse des résultats ayant été abordée, nous présentons maintenant la diversité limitée, qui est un défi majeur de la QCA et fait l'objet de critiques car elle crée des configurations logiques.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.4.2 Le problème de la diversité limitée

Le principal défi rencontré par le chercheur adoptant la méthode QCA est celui de la diversité limitée. Celle-ci désigne l'existence de cas logiques, qui sont donc théoriquement possibles mais ne sont pas observées dans l'échantillon. On compte plusieurs sources de diversité limitée.

La première est arithmétique : le nombre de combinaisons possibles est peut-être plus grand que le nombre de cas disponibles. Par exemple, une étude sur l'Union Européenne aura 27 cas, peu importe le nombre de conditions.
La seconde est sociale. En effet, la réalité tend à être pré-structurée par des processus historiques et sociaux. Cela exclut l'occurrence dans la réalité de certains configurations. Par exemple, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, les entreprises d'une même industrie tendent à adopter un comportement isomorphique et donc à prendre des décisions similaires, ce qui crée de fait des configurations de conditions fortement représentées et des configurations non-représentées car elles ne correspondent pas à la logique dominante.
Enfin, il peut y avoir des configurations impossibles dans le monde réel. Par exemple, un individu de sexe masculin et enceinte est impossible et de fait, aucun cas ne correspondra à cette configuration.
La diversité limitée est omniprésente dans la recherche comparative, mais la plupart des techniques la rendent invisible. La QCA a la particularité, via la table de vérité, de mettre en lumière les configurations logiques, ainsi que les choix faits pour les résoudre (Schneider et Wagemann, 2013).

Le chercheur doit donc gérer cette diversité limitée, notamment décider s'il souhaite inclure certaines ou toutes les configurations logiques dans la formule de solution, considérant ainsi que ces configurations mèneraient au résultat si elles étaient observées empiriquement. Ce choix influence potentiellement le résultat final. Plusieurs perspectives s'affrontent ici. Certains chercheurs considèrent qu'il ne faut inclure que les cas empiriques, en laissant tous les cas logiques de côté. D'autres considèrent qu'il faut inclure tous les cas logiques puisque, par essence, nous ne savons pas s'ils mèneraient à la présence ou l'absence du résultat. D'autres encore considèrent que la décision se fait au cas par cas.

L'Analyse Standard (ou SA pour *Standard Analysis*) inclut uniquement les hypothèses simplificatrices. Cela mène à la formule dite parcimonieuse. Néanmoins cela implique potentiellement, comme nous l'avons précisé dans la partie 2.2.4, d'inclure des configurations impossibles ou contradictoires (Schneider et Wagemann, 2013).
(Schneider et Wagemann, 2012) préconisent donc l'Analyse Standard Améliorée (ou ESA pour *Enhanced Standard Analysis*). Celle-ci n'inclut que les cas logiques qui simplifient la formule ET sont en phase avec la connaissance théorique et du terrain, en éliminant avant la minimisation ceux qui sont contre-factuels. La formule est moins parcimonieuse mais potentiellement plus justifiable d'un point de vue théorique.
Une troisième méthode, l'Analyse Standard Améliorée Guidée par la Théorie (ou TESA pour *Theory-Guided Enhanced Standard Analysis*), rejette la parcimonie comme but. Elle inclut tous les cas logiques cohérents avec la connaissance théorique et empirique, peu importe que ceux-ci soient simplificateurs ou non.
Quelle que soit la décision du chercheur, l'inclusion de chaque configuration logique doit être explicitée et justifiée, notamment les hypothèses théoriques posées lors d'une ESA ou d'une TESA (Schneider et Wagemann, 2010).

Il est important de noter qu'un cas logique n'est utilisé dans l'analyse que pour simplifier la formule. En aucun cas il n'est considéré comme "réel" et en aucun cas il ne peut venir contredire les observations empiriques effectives (Rihoux et Ragin, 2009). Ils sont une aide à l'élaboration théorique, surtout lorsque l'échantillon n'est pas grand.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Un dernier défi de la QCA est la présence de contradictions, qu'il est essentiel de résoudre afin de ne pas présenter des résultats erronés. Encore une fois, la gestion des contradictions doit être transparente afin d'anticiper toute critique sur l'inclusion ou l'exclusion de configurations dans l'analyse de nécessité et/ou de suffisance.

1.4.3 Résoudre les contradictions

Une configuration est contradictoire lorsque, pour deux cas la partageant, l'un montre la présence du résultat et l'autre son absence (on a ainsi deux cas Z et W qui présentent tous les deux A=1 et B=1 mais le cas Z présente le résultat Y=1 et le cas W présente Y=0). Ces contradictions doivent être résolues puisqu'elles empêchent d'avoir un modèle explicatif de tous les cas. Elles obligent ainsi le chercheur à revenir sur ses cas et développer une connaissance forte de ceux-ci afin de résoudre les contradictions de façon pertinente (Marx, 2010).

En QCA, les contradictions peuvent être résolues de plusieurs façons (Rihoux et Ragin, 2009). La première et la plus évidente a priori est d'ajouter une ou plusieurs conditions au modèle, qui expliqueraient la différence dans le résultat. Néanmoins, l'ajout d'une condition augmente le risque de diversité limitée et d'obtenir un modèle non-pertinent (Marx, 2010) ; il ne faut donc recourir à cette formule que si les modalités de l'étude empirique (en l'occurrence, le nombre de cas et de conditions) le permettent. Alternativement, le chercheur peut remplacer une condition par une autre, jugée plus pertinente.
La calibration peut être revue, notamment les seuils définis et les données utilisées pour calibrer.
Le résultat peut être revu, notamment s'il apparait qu'il a été défini trop largement.
La contradiction peut venir d'un cas spécifique, trop extrême, qu'il s'agirait alors d'exclure ou remplacer.
Une autre technique consiste à recoder les configurations contradictoires de façon à ne pas les inclure dans le modèle explicatif, en raison de leur ambiguïté quant à la présence du résultat.
Une dernière solution est de prendre en compte la fréquence : si pour une configuration, la majorité des cas montrent la présence du résultat, alors on peut considérer que la configuration mène au résultat.
Dans tous les cas, le choix d'une méthode de résolution doit être explicité et justifié.

Il peut aussi exister des configurations logiques contradictoires. La procédure de simplification, telle qu'effectuée par le logiciel, privilégie la parcimonie. Elle va donc inclure une configuration logique dans la minimisation à condition que celle-ci participe à la simplification de la formule finale. Néanmoins, cela peut amener à ce qu'une même configuration logique soit incluse dans la minimisation pour Y=0 et pour Y=1 (Y étant le résultat), ce qui est impossible. Il faut donc décider dans quelle minimisation l'exclure. Ce choix se base sur la connaissance des cas et de la théorie. Si l'analyse fait ressortir plusieurs cas logiques contradictoires, la question se pose de la pertinence de sélection des conditions. Néanmoins, ces contradictions ont une importance uniquement si le chercheur privilégie la formule parcimonieuse. En effet, la formule intermédiaire élimine les cas logiques contradictoires en introduisant des directions théoriques.

En tous les cas, le traitement des contradictions doit être explicité par le chercheur : leur nombre, les cas concernés, et la façon dont elles sont traitées (Schneider et Wagemann, 2010).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cette section nous a permis d'aborder les limites et les critiques de la QCA. En effet, celle-ci est décriée d'abord pour sa sensibilité aux cas et aux choix du chercheur. Bien qu'il est vrai que l'échantillon est choisi par le chercheur (donc est subjectif par nature), il reflète aussi mieux le but de la recherche. De la même façon, les conditions dépendent du chercheur et bien que le choix puisse être discuté, il existe des moyens de vérifier qu'aucune condition essentielle n'a été oubliée. En tous les cas, la justification de ces choix est essentielle à la validité de la recherche.

Une limite tangible de la QCA concerne la dichotomisation qu'elle implique. En effet, la dichotomisation, bien qu'elle s'appuie sur une analyse qualitative des cas, fait perdre mécaniquement une partie de la complexité de ces cas. C'est pour cela qu'il est important que le choix des conditions et la calibration permette de tenir compte de la complexité des cas et de leur variété.

Une autre limite est celle du nombre de conditions et de cas. La QCA doit se limiter à 7 conditions et à un nombre de conditions au moins trois fois inférieur au nombre de cas, autrement il devient plus difficile d'obtenir un modèle explicatif pertinent. Cela implique, si l'on veut étudier un grand nombre de facteurs, de créer des macro-conditions.

L'augmentation du nombre de conditions amène également un autre problème : la diversité limitée, qui advient quand il y a des configurations non observées dans l'échantillon. En pratique, il est difficile voire impossible d'éviter cette diversité limitée, simplement parce que la population potentielle adopte des comportements similaires ou est limitée de base. Néanmoins, il advient au chercheur d'expliciter cette diversité limitée et la façon dont il gère les configurations logiques dans son analyse.

Enfin, la QCA amène de potentielles contradictions, c'est-à-dire des configurations qui amènent à la fois à la présence et l'absence du résultat, ou qui sont impossibles dans le monde réel. Là encore, c'est au chercheur d'être conscient de cette limite et de la gérer de la manière la plus transparente possible, en explicitant ses choix concernant ces configurations.

Finalement, la principale force de la QCA est d'être une méthode transparente et explicite. Le chercheur justifie l'ensemble de ses choix de construction et d'analyse, et la méthode accepte (voire revendique) ainsi cette subjectivité intrinsèque.

1.5 Synthèse du chapitre 1

Ce premier chapitre était dédié à la présentation théorique de la méthode QCA. Il nous a permis de présenter tout d'abord ce qu'était la méthode QCA, son intérêt dans la recherche par rapport à d'autres méthodes, son vocabulaire et ses outils spécifiques, et ses variantes. Il apparait que la QCA est un outil puissant pour l'étude comparative de cas homogènes et la recherche de liens de causalité exprimés de façon configurationnelle. Grâce à la QCA, nous pouvons identifier plusieurs configurations menant toutes au même résultat, chacune ayant son intérêt et couvrant une partie des cas possibles. L'analyse, bien qu'elle s'appuie sur une étude des cas qualitative, a un traitement quantitatif via la dichotomisation des données, se basant sur l'algèbre booléenne.

Nous avons ensuite développé dans ce chapitre la mise en oeuvre de la QCA. Celle-ci débute par la sélection des conditions, qui sont construites à la fois à partir de l'analyse de la littérature existante, mais aussi de la connaissance des cas accumulée par le chercheur. Ces conditions sont exprimées de telle sorte à pouvoir être dichotomisée. Le

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nombre de conditions doit être limité (à 7 d'après la littérature) et ne doit pas être trop élevé par rapport au nombre de cas (environ 1 condition pour 3 cas). Là encore, la littérature recense plusieurs stratégies de sélection des conditions. Vient ensuite la sélection des cas (au nombre variant généralement entre 5 et 50) qui présentent une homogénéité dans leur nature mais une hétérogénéité par rapport aux facteurs d'intérêt. Nous avons présenté les différentes stratégies de sélection des cas, qui sont utilisées séparément ou conjointement par les chercheurs.

La troisième étape est la calibration. Tout d'abord, le chercheur détermine les ancres (dont au moins 0, 1 et 0,5) et les critères d'attribution de ces ancres. Puis, par l'analyse de ses données, il attribue à chaque cas un score dans chaque condition.
Cette calibration permet ensuite la comparaison des cas. Le chercheur va construire un fichier des scores, puis va procéder à l'analyse logicielle. Le choix du logiciel dépend des besoins du chercheur et des fonctionnalités qu'il souhaite utiliser. Trois logiciels sont actuellement dominants dans la communauté QCA, tous trois présentant des différences et des affinités avec l'une ou l'autre des variantes de la QCA. Le logiciel va produire une table de vérité, c'est-à-dire la liste des configurations possibles et des cas leur correspondant. Les configurations n'étant pas observées sont appelées configurations logiques. Le logiciel va également identifier les conditions nécessaires et les configurations suffisantes au résultat, qu'il exprimera dans une formule de solution. Il produira également des paramètres de concordance qui permettront au chercheur d'identifier les cas déviants et les potentiels problèmes de robustesse des résultats.
Suite à cela, le chercheur va pouvoir analyser ces résultats en revenant au contexte des cas et à la théorie. Il pourra également explorer plus en profondeur les cas déviants et les raisons de cette déviance. Il lui faudra aussi vérifier la robustesse de ses résultats en testant leur sensibilité aux paramètres individuels d'analyse.

La dernière section du chapitre s'est concentrée sur les limites de l'approche QCA. Ces limites sont principalement liées à la dichotomisation des données, qui entraine une perte d'information et ne permet pas d'apprécier la complexité des cas comme le permettent d'autres méthodes qualitatives. La QCA est également confrontée à la gestion des configurations logiques ou contradictoires, dont le traitement doit être transparent. La critique principale de la QCA concerne sa sensibilité aux cas et à la subjectivité du chercheur à travers ses choix.

Les termes utilisés dans ce chapitre sont repris dans le lexique présent en Annexe 2.

Le chapitre suivant nous permettra de développer notre étude empirique. Nous y présenterons notre analyse QCA, nos conditions, notre échantillon, ainsi que notre processus de collecte et d'analyse des données.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 2

Présentation de l'étude empirique

Introduction

Ce chapitre nous permet de présenter l'étude empirique qui nous servira à répondre à notre question de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons les deux analyses QCA que nous avons décidé de mener et pourquoi nous avons fait ce choix. Dans une seconde section, nous expliciterons le processus de construction des conditions que nous avons suivi, puis nous présenterons les conditions choisies pour notre étude. La troisième section présentera notre échantillon. Enfin, la quatrième section présentera notre processus de collecte et d'analyses des données.

2.1 Deux QCA distinctes

Comme nous l'avons souligné dans la première partie de ce manuscrit, la littérature sur la BMI ne distingue que peu ou pas le processus de BMI et le résultat de cette BMI. Le terme est utilisé par de nombreux auteurs de façon interchangeable pour ces deux phénomènes, les définitions englobent processus et résultat, et les études portant sur la "réussite de la BMI" ne distinguent pas ce qui relève du processus de mise en oeuvre d'un nouveau business model et ce qui relève de la performance de ce business model.
Dans une volonté d'apporter plus de clarté à cette littérature, nous avons décidé de mener cette distinction. Pour cela, notre étude comporte non pas une, mais deux analyses QCA. L'une traite de la BMI, c'est à dire de la mise en oeuvre du nouveau business model. L'autre traite de la performance du nouveau business model.

Nous avons fait ce choix de deux études distinctes pour plusieurs raisons. La première, c'est qu'il nous semble incomplet de n'étudier que les facteurs de réussite de la BMI ou les facteurs de performance d'un nouveau business model qui résulte d'une BMI. Il est évident que l'étude de la performance d'un nouveau business model implique que la BMI ait été un succès. Mais il nous paraissait important, notamment dans le cadre de notre collaboration avec Renault, de comprendre les raisons de ce succès. En effet, les grandes entreprises sont face en réalité à deux défis : non seulement celui de se transformer, mais également celui de mener une transformation leur permettant de maintenir ou augmenter leur performance. Et ces deux défis méritent, à notre sens, que l'on s'attarde sur chacun d'entre eux.
De plus, il nous est vite apparu que les cas emblématiques de succès de la BMI étaient ceux qui avaient mené une transformation de rupture dans leur industrie : IBM passant d'un business model de produit à un business model de service, Apple liant hardware et software avec iTunes, Nintendo créant un Océan Bleu avec la Wii. Ces entreprises ont non seulement transformé leur business model de façon importante, mais aussi redéfini les limites de leur industrie. De la même façon, les cas emblématiques d'échec sont des cas qui ont "manqué" le virage de la transformation, qui

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ne se sont soit pas engagés du tout dans une BMI malgré les pressions de leur environnement, soit qui l'on fait trop tard : Kodak ou Polaroid notamment. Mais qu'en était-il des entreprises qui avaient mené une BMI sans réinventer leur industrie ? De même, pourquoi certaines entreprises déclinaient-elles alors qu'elles avaient réussi leur BMI ? Et pourquoi des entreprises qui avaient entamé une BMI n'ont jamais réussi à mettre en place leur nouveau business model ? Ces questions ne pouvaient pas être résolues avec une seule BMI. Il nous fallait, d'une part, étudier ce qui différenciait les entreprises qui réussissaient leur BMI de celles qui échouaient ; et d'autre part, ce qui différenciait la réussite d'un nouveau business model de son échec.
De plus, en analysant la littérature, il nous est apparu que mener deux QCA distinctes, mais en étudiant les mêmes conditions dans les deux, avait un fort potentiel de contribution. En effet, nous avons vu dans la littérature que ce qui était un frein potentiel à la réussite de la BMI pouvait constituer au contraire un levier de la performance du nouveau business model. Par exemple, une BMI incrémentale parait être plus aisée à mettre en place car elle provoque moins de résistance interne ; en revanche, elle ne permet pas forcément le succès du nouveau business model car il ne sera pas aligné avec son environnement et restera soumis aux menaces de déclin. La radicalité de la BMI est ainsi un levier potentiel à la réussite de la BMI, mais un frein à la performance du nouveau business model. Au contraire, il semble que plus la BMI est radicale pour l'environnement, plus elle a de chance de voir cet environnement s'y opposer et ainsi forcer l'entreprise à abandonner sa BMI ou empêcher l'exploitation optimale du nouveau business model. Ainsi, cela constitue un frein potentiel pour les deux phénomènes. L'étude des deux phénomènes via deux QCA devient alors très intéressante, car les résultats pourraient alors montrer qu'une ou plusieurs configurations menant au succès de la BMI ne mènent pas au succès du nouveau business model. On pourrait alors voir qu'il n'y a, en fait, pas de recette unique permettant aux entreprises de se transformer, mais que privilégier la transformation se fait potentiellement aux dépens de la performance du nouveau business model.

Ces deux QCA sont des csQCA. Nous nous sommes portée sur cette variante pour plusieurs raisons. Premièrement, de façon pratique, les logiciel dichotomisent de toute façon les données lors du traitement, rendant l'utilisation de fsQCA assez superflue à notre sens. De plus, après avoir tenté d'instaurer des scores intermédiaires, nous nous sommes aperçue que cela complexifiait le traitement des données. En effet, cela rendait obligatoire d'obtenir des données suffisantes sur chaque cas pour leur attribuer un palier intermédiaire. Enfin, l'utilisation d'une mvQCA ne nous semblait pas adaptée à notre recherche car la csQCA nous permettait d'exprimer correctement nos conditions, et comme nous l'avons vu, la mvQCA comporte des problèmes non seulement de minimisation, mais également de légitimité au sein de la communuauté des chercheurs en QCA.

2.1.1 QCA 1 : processus

La première analyse portera sur le processus de BMI. Nous étudierons la réussite de la BMI, que nous conceptualisons en suivant Berglund et Sandström (2013) : "when speaking of successful BMI, we thus mean that an initiated BMI project was successfully completed, i.e. resulted in the implementation of a changed BM (regardless of whether the original BMI vision was altered as a result of the implementation process)" [1] (p.276). La condition de résultat sera donc ici la mise en oeuvre d'un nouveau business model.

L'objectif de cette QCA est de comprendre pourquoi, parmi les entreprises décidant de mener une BMI, certaines parviennent à mettre en place un nouveau business model et d'autres non. Nous ne prenons donc pas en compte ici les

1. Quand nous parlons de BMI réussie, nous voulons dire que le projet de BMI initié a été terminé avec succès, c'est-à-dire qu'il a résulté en l'implémentation d'un business model transformé (peu importe que la vision originelle de la BMI a été altérée à cause du processus d'implémentation

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

cas où l'entreprise ignore la menace ou l'opportunité et ne s'engage pas du tout dans une BMI (par exemple Polaroid avec la rupture de la photographie numérique).
Cette analyse ne tient donc pas compte du nouveau business model mais uniquement du processus. L'intérêt est de mettre en lumière les décisions et caractéristiques de la transformation qui rendent son succès possible. Cela permettra d'avoir une approche plus configurationnelle de la BMI et de nuancer la littérature qui présente souvent des facteurs individuels comme essentiels à sa réussite. Il apparaitra peut-être que certains facteurs privilégiés par les entreprises ont en réalité peu d'impact sur l'aboutissement du processus, et que d'autres y sont nécessaires.

2.1.2 QCA 2 : résultat

La seconde analyse étudiera le résultat de la BMI : le nouveau business model. En l'occurrence, il s'agit ici d'étudier la performance du nouveau business model via l'évolution des résultats de l'entreprise.

L'objectif de cette seconde QCA est de comprendre pourquoi la BMI ne mène pas toujours à un nouveau business model performant. En effet, certaines entreprises mènent à bien leur transformation, mais le nouveau business model ne leur permet pas de gain de performance ; parfois même, la performance globale décline (par exemple, Kodak s'est déclaré en faillite malgré sa BMI).
Cette QCA ne prendra donc en compte que les cas qui ont réussi leur BMI. L'échantillon sera donc le même que pour la première QCA, moins les entreprises pour lesquelles le résultat sera de 0 (non-réussite de la BMI). Là encore, l'étude permettra d'identifier des configurations et non pas des facteurs seuls permettant à un nouveau business model d'être performant.

Dans cette section, nous avons présenté nos deux QCA. Nous avons décidé de mener deux QCA distinctes car la question de la BMI ne peut pas être traitée en une seule QCA. Il nous parait important d'étudier d'une part le processus de BMI, et d'autre part la performance du nouveau business model, car les mécanismes sous-jacents au succès de ces deux phénomènes ne sont pas nécessairement les mêmes. De plus, faire deux études nous permettra de comparer les résultats et de, peut-être, identifier des configurations permettant de réussir la BMI mais pas que le nouveau business model soit performant.

La première QCA concerne donc la réussite de la BMI. Elle permettra de mettre en lumière les configurations de facteurs qui permettent à une entreprise ayant décidé de mener une BMI de la réussir, c'est-à-dire de mettre en oeuvre un nouveau business model.
La seconde QCA porte sur la performance du nouveau business model. S'appuyant sur le même échantillon (amputé des cas n'ayant pas réussi leur BMI), elle permettra de mettre en lumière les configurations de facteurs permettant au nouveau business model de maintenir ou améliorer les résultats de l'entreprise, même si ces facteurs ne sont pas des facteurs de réussite de la BMI.

Dans la section suivante, nous présentons les conditions choisies pour notre étude ainsi que les ancres qui nous serviront pour la calibration.

2.2 Définition des conditions et des ancres

La QCA est à la fois une méthode déductive et inductive, notamment sur le choix des conditions. En effet, les conditions sont choisies à la fois en fonction de la théorie et de la connaissance des cas dont le chercheur dispose. Bien que

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

la QCA ait été plutôt utilisée historiquement dans des approches inductives destinées à étendre la théorie existante, la méthode s'est vue utilisée de façon croissante dans des études déductives en *theory testing* ces dernières années (Misangyi *et al.*, 2017).
Dans un premier temps, notre revue de littérature nous a donc permis d'identifier un certain nombre de facteurs, à partir desquels nous avons construit des conditions. Puis, notre connaissance des cas grandissante nous a permis d'ajouter des conditions de façon inductive qui nous apparaissaient pertinentes pour notre objectif.

Pour définir les conditions à partir de la revue de littérature, nous adoptons la seconde approche développée par Amenta et Poulsen (1994), qui est l'approche par les perspectives (nous avons recensé ces approches dans le premier chapitre, section 1.3.1.1). Nous avons donc recensé dans la littérature les principaux facteurs de succès de la BMI et de la performance du nouveau business model, ceux que la littérature abordait le plus. Dans la suite de cette section, nous développons dans un premier temps le processus de construction des conditions qui nous a menée à nos conditions finales. Puis nous développons chaque condition ainsi que ses ancres.

2.2.1 De la quête des bonnes conditions

Dans le cadre de notre travail, la sélection des conditions s'est trouvée d'autant plus ardue que la littérature concernant la BMI est foisonnante mais peu consolidée. Il existe une multitude d'articles et de livres de recherche, établissant une multitude de leviers et de freins à la réussite de la BMI et d'un nouveau business model. Nous avons donc, comme indiqué précédemment, tenté d'extraire les principales hypothèses posées par cette littérature, afin de les transformer en conditions.

Notre premier réflexe a été de chercher l'exhaustivité et, ainsi, d'établir des conditions qui permettraient d'étudier tous les leviers et les freins montrés dans la littérature ou presque. A l'origine, nous avions également intégré la littérature sur la performance des business models. Afin de limiter le nombre de conditions, nous avions décomposé chaque condition en sous-conditions. Les conditions principales étaient les facteurs principaux de la littérature, mais les sous-conditions étaient des facteurs triviaux, cités parfois par un seul auteur. Certains de ces facteurs n'apparaissent d'ailleurs plus dans notre revue de la littérature, du fait de leur caractère trivial et du peu de soutien dont ils disposent par d'autres recherches. La première version des deux QCA est présentée dans les figures 12 et 13.

Structure favorable à la BMI	Comportement expérimental	Reconfiguration des ressources	Développement du nouveau BM	Acceptation de l'écosystème
• Corporate model mutuel • PDG en poste depuis 3 à 13 ans • Structure hiérarchique adaptive	• Connaissance du BM actuel • Processus de dialogue et de remise en cause • Tolérance au risque	• Fluidité des ressources • Acquisition de connaissance externe • Allocation des ressources au nouveau BM	• Séparation structurelle des deux BM avec mécanismes d'intégration • Adaptation des processus internes • Revue fréquente du nouveau BM	• Pouvoir limité des parties prenantes externes • Absence d'opposition de l'environnement

FIGURE 12 – Conditions de la QCA 1, version 1

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Intégration du nouveau BM dans l'entreprise	Soutien de processus	Caractéristiques du BM favorables	Intégration dans l'environnement
• Alignement avec l'environnement • Absence de conflits avec l'ancien BM	• Présence de capacités dynamiques adaptées • Présence d'une culture d'apprentissage	• Design tourné vers la nouveauté ou l'efficience • Inimitabilité	• Adaptation au dynamisme environnemental • Redéfinition des règles de l'environnement • BM différent de celui du disrupteur éventuel

FIGURE 13 – Conditions de la QCA 2, version 1

Il est apparu assez rapidement que ces conditions n'étaient pas adaptées à une étude sur données secondaires. En effet, certaines sous-conditions comme "processus de dialogue et de remise en cause" ou "présence de capacités dynamiques adaptées" étaient difficiles, voire impossibles à analyser dans le cadre de notre étude. Néanmoins, nous avions là une base de conditions basée sur notre revue de la littérature et prenant en compte, à notre sens, toutes les étapes de la BMI, de sa naissance à la mise en place du nouveau business model.

Notre deuxième version s'est inspirée de Legewie (2017), qui présente la "calibration ancrée". Celle-ci découpe des conditions plus abstraites en sous-conditions, elles-mêmes découpées en indicateurs plus opérationnels. L'idée est ainsi d'observer les indicateurs, puis d'agréger les sous-conditions puis les conditions en utilisant la règle de la conjonction (ET : le score de la condition est le minimum des scores de ses sous-conditions) ou de la disjonction (OU : le score de la condition est le maximum des scores de ses sous-conditions). Nos conditions étaient sensiblement les mêmes, mais nous les avions décomposées en indicateurs plus opérationnalisables. Cette version comportait deux problèmes majeurs. D'une part, elle complexifiait grandement la structure de notre QCA. D'autre part, certains indicateurs étaient toujours complexes à analyser à partir de données secondaires, par exemple "standardisation limitée" ou "connaissance du BM". Néanmoins, la calibration ancrée nous plaisait car elle permettait de découper un phénomène complexe en indicateurs plus opérationnels.

La troisième version a donc continué sur cette lancée, cette fois-ci en simplifiant la QCA 1 uniquement, étant celle qui posait problème à nos yeux. Nous avons donc supprimé les indicateurs que nous estimions impossibles à analyser à partir de données secondaires, et réorganisé la QCA pour avoir moins de conditions. Mais il nous est apparu que cette version comportait encore des problèmes majeurs. Principalement, certaines variables y apparaissant nous paraissaient triviales, ou mal formulées, telles que la durée de poste du PDG. Ensuite, le processus était complexifié par la calibration ancrée.

Cette version ne nous convenant pas, nous sommes retournée dans la littérature avec un regard plus mature sur notre recherche, afin d'extraire une seconde fois les variables qui nous semblaient intéressantes et créer des conditions qui nous paraissaient plus pertinentes. La base de la construction de la version 4 a été la suivante : la QCA 1 ne devait concerner que la mise en oeuvre du nouveau business model, donc concerner les actions de l'entreprise ; la seconde QCA en revanche ne devait concerner que ledit nouveau business model. Nous sommes donc arrivée à la version 4, présentée en figure 14 et 15.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

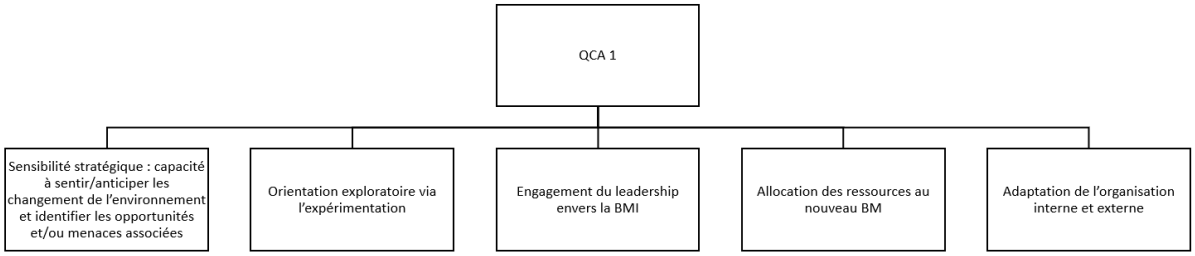

FIGURE 14 – Conditionq de la QCA 1, version 4

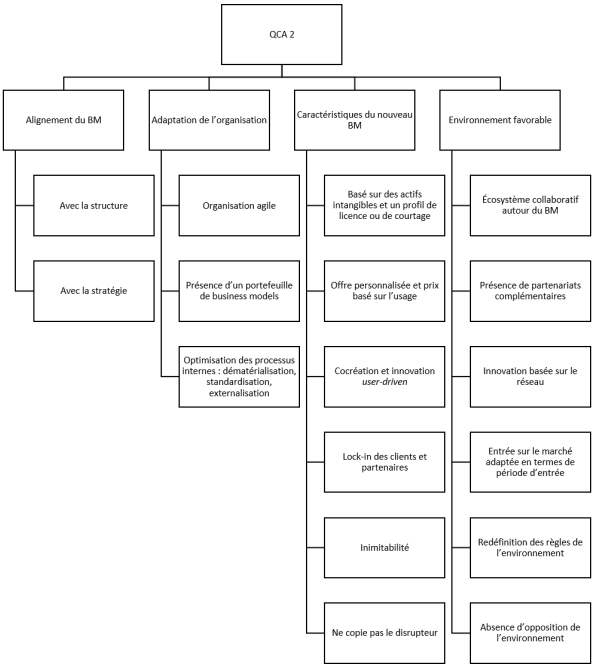

FIGURE 15 – Conditions de la QCA 2, version 4

Cette version nous convenait mieux, car elle correspondait plus à ce que Amenta et Poulsen (1994) appellent une approche par les perspectives. En effet, les conditions s'appuyaient sur les principales théories de la littérature concernant la BMI et la performance d'un business model. Néanmoins, elle posait plusieurs problèmes.
Premièrement, la QCA 1 ne prenait pas en compte les problèmes de modèles mentaux et culturels pourtant fortement évoqués dans la littérature sur la BMI dans les grandes entreprises. Elle n'évoquait pas non plus les autres parties prenantes internes de l'entreprise que sont les actionnaires et les salariés, qui nous semblent pourtant importants.
Concernant la QCA 2, certaines conditions étaient difficiles à analyser en données secondaires : "organisation agile", "innovation basée sur le réseau" notamment. De plus, la distinction entre les conditions et la raison pour laquelle certaines sous-conditions appartenaient à telle condition n'étaient pas logiques ni claires.
Nous avons donc travaillé à une cinquième version, intégrant ces éléments importants et supprimant les éléments qui nous paraissaient difficiles à analyser avec des données secondaires.

C'est avec cette version, certes plus satisfaisante, mais toujours extrêmement complexe, que les problèmes principaux nous sont apparus.
Le premier concernait la QCA 1 : nous nous sommes rendue compte en effectuant les premières calibrations que la condition "sensibilité stratégique" avait toujours le score de 1. C'était en fait logique de par notre choix d'échantillon.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En effet, nous avons fait le choix de n'étudier que des entreprises ayant entamé ou voulu entamer une BMI. De fait, la sensibilité stratégique, qui est la sensibilité aux changements de l'environnement et au besoin de changer l'entreprise, était présente.
Deuxièmement, l'allocation des ressources au nouveau business model était toujours corrélée à l'engagement des parties prenantes internes. En effet, il est a priori peu probable que si les dirigeants et actionnaires de l'entreprise sont engagés envers la BMI, ils ne lui allouent pas les ressources nécessaires. Or, la QCA implique une indépendance entre les conditions causales.
Troisièmement, et peut-être le problème le plus important : la QCA 2 paraissait triviale. En effet, la littérature sur la performance du business model est très éclatée, et aucune des conditions ou sous-conditions n'était citée par plus d'un auteur. De plus, la littérature présentait les facteurs permettant à certains business models d'être plus performants que d'autres ; elle était donc beaucoup axée sur les business models potentiellement disruptifs. Ainsi, notre QCA 2 était composée de conditions et de sous-conditions qui pouvaient apparaitre pertinentes dans l'absolu, mais pas dans une étude de causalité telle que la nôtre.

Cette nouvelle version nous a menée à une interrogation sur la structure de nos deux QCA et la finalité de notre étude empirique. L'objectif de la QCA 1 était de trouver des facteurs permettant à une grande entreprise de mettre en oeuvre un nouveau business model en évitant au maximum les frictions. La question ne se posait donc pas sur la naissance de la BMI, mais sur son processus de transformation qui mènerait (ou non) à la mise en oeuvre d'un nouveau business model.
La QCA 2, quant à elle, avait pour objectif de déterminer les facteurs permettant à un nouveau business model d'être performant, c'est-à-dire d'apporter des résultats égaux ou supérieurs à l'ancien business model.
Nous nous sommes alors rendue compte que certaines conditions de la QCA 1 pouvaient tout à fait s'appliquer à l'étude de la QCA 2. Mieux encore, cela apportait plus de légitimité à cette seconde QCA, puisque les conditions s'appuieraient alors sur une littérature significative. Egalement, cela permettait des contributions potentielles significativement plus intéressantes que les versions précédentes. Il était ainsi possible de voir certains scénarios se dessiner, qui rendraient la mise en oeuvre d'un business model plus difficile mais les bénéfices plus importants, ou vice versa.
Lors de la construction de cette version, nous avions également accumulé une certaine connaissance des cas, qui nous a permis d'inclure des conditions de façon inductive, et d'affiner les conditions dérivées de la littérature d'une façon qui conviendrait mieux à nos cas.
La sixième et dernière version de notre QCA est donc celle que nous présentons en figure 16.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Conditions causales	Conditions de résultat
• Existence d'une précédente BMI • Caractère organique de la transformation • Engagement des parties prenantes internes • Transformation radicale pour l'entreprise • Adaptation des KPI • Transformation radicale pour l'environnement	• QCA 1 : Réussite de la BMI • QCA 2 : Performance du nouveau business model

FIGURE 16 – Conditions des deux QCA, version 6

Ainsi dans cette version, les deux QCA étudient les mêmes conditions causales. Ces conditions ont du sens dans les deux études, mais n'ont pas les mêmes mécanismes dans ces deux études. Nous l'expliquerons plus en détail dans les sections suivantes, mais prenons l'exemple de la condition "radicalité du changement pour l'entreprise". D'une part, une BMI radicale semble a priori plus simple à mettre en place et donc, augmenterait les chances de succès de la BMI. Mais une transformation incrémentale peut potentiellement rapporter moins de bénéfices à l'entreprise en termes financiers qu'une transformation radicale qui secouerait le marché et redéfinirait les règles de l'industrie en la faveur de l'entreprise.
Comme nous l'avons dit plus haut, cette version a des contributions potentielles importantes, puisqu'il est possible d'obtenir un résultat contraire pour le succès de la QCA 1 et celui de la QCA 2. Par exemple, une condition nécessaire à la mise en oeuvre d'un nouveau business model mais qui serait plutôt en défaveur de la performance de celui-ci par la suite.

Ces six conditions causales s'inscrivent dans les 4 catégories de leviers/freins que nous avons recensés dans la revue de littérature, comme le montre le tableau 14.

Catégorie	**Condition(s)**
Modèles culturels de l'organisation	Existence d'une BMI précédente
Engagement des parties prenantes internes et des ressources	Caractère organique de la transformation Engagement des parties prenantes internes
Adaptation des systèmes et processus	Radicalité du changement pour l'entreprise Adaptation des KPI
Acceptation de l'environnement	Radicalité du changement pour l'environnement

Tableau 14 – Classification des conditions de notre analyse QCA en fonction des catégories de leviers et freins identifiées dans la revue de littérature

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Nous développons ces conditions et ce qu'elles impliquent, ainsi que les ancres qui y sont attachés, dans la sous-section suivante.

2.2.2 Définition des conditions et des ancres

2.2.2.1 Existence d'une BMI précédente

Cette condition est un proxy permettant d'estimer la capacité de l'entreprise à s'affranchir de ses contraintes culturelles et historiques. En effet, nous considérons que si l'entreprise a déjà réussi à transformer son business model, c'est qu'elle a par le passé dépassé les contraintes de logique dominante, de culture et d'expérience passée, et qu'elle possède déjà les capacités nécessaires pour non seulement détecter les opportunités ou menaces de l'environnement, mais également construire une nouvelle logique de création et capture de valeur, et s'engager dans un projet incertain. Elle sera donc a priori plus apte à se transformer de nouveau.

Nous observons donc si l'entreprise a modifié son business model dans les dix dernières années. Cette transformation doit correspondre à notre définition de la BMI, c'est-à-dire que c'est une transformation volontaire qui modifie la proposition de valeur de l'entreprise au global. On ne prendra donc pas en compte l'ajout d'un canal de distribution sans transformation autre du business model ou l'ajout d'une nouvelle gamme de produits qui ne transforme pas la proposition de valeur ni les revenus de l'entreprise. De plus, cette BMI doit avoir été menée à bien, c'est-à-dire que l'entreprise a effectivement changé de business model. Si la BMI précédente a été un échec, alors cela veut potentiellement dire que l'entreprise n'a pas réussi à dépasser ses contraintes culturelles et c'est alors comme si elle redémarrait de zéro pour la BMI étudiée.

Nous calibrons 1 s'il y a eu transformation du business model dans les 10 années précédentes, 0 sinon. L'existence d'une transformation de la proposition de valeur détermine le passage de 0 à 1. Le chiffre de 10 ans a été choisi afin d'englober une période suffisamment récente pour que l'entreprise ne retombe pas dans une nouvelle inertie ; la durée moyenne de poste d'un PDG est de 6 à 7 ans (Dikolli *et al.*, 2014; Kaplan et Minton, 2012), analyser les 10 dernières années nous permet donc de prendre en compte les BMI récentes amenées par le PDG actuel ou le précédent.

2.2.2.2 BMI organique

Cette condition a émergé de notre connaissance des cas. En effet, la littérature aborde peu la question des BMI par fusions ou cessions/acquisitions d'activités et d'autres entreprises. Pourtant en explorant nos cas, nous nous sommes rendue compte qu'une partie significative d'entre eux étaient des BMI de transformation de portefeuille d'activités, tandis que d'autres étaient des BMI purement organiques. Il nous a semblé également que la BMI via l'acquisition d'activités était plus aisée à mettre en place, parce que les entreprises établies et notamment les grandes entreprises ont les ressources financières suffisantes pour mener ce genre de transformation. En revanche, il semblerait que la performance post-acquisition ne soit pas un acquis (Raghavendra Rau, 1998; Schoenberg, 2006) et l'histoire des entreprises comporte certaines fusions considérées catastrophiques (par exemple AOL et Time Warner).
Afin d'étudier l'impact de ce facteur, nous observons si l'entreprise a transformé son business model de façon organique (c'est-à-dire en reconfigurant ses ressources et son organisation en interne) ou par acquisition d'autres entreprises.

Ici la seule présence d'acquisitions ne suffit pas à calibrer 0. Il faut que ces acquisitions soient nombreuses (au moins

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3) et en rapport avec la BMI, ou si elles sont moins nombreuses apparaissent comme centrales à la BMI. Par exemple, l'acquisition d'une entreprise d'agrégateur de taxis entre dans la transformation du business model de Renault vers un opérateur de mobilité. En revanche, l'acquisition d'une entreprise destinée à travailler sur ses simulateurs de conduite n'entre pas dans le cadre de sa transformation de business model mais plutôt dans le cadre de son business quotidien de production de voitures.

Nous calibrons donc 1 si la transformation a un caractère organique, c'est-à-dire que l'entreprise s'est appuyée principalement sur ses propres ressources pour mener sa BMI. En revanche, nous calibrons 0 si la transformation provient principalement de l'acquisition d'entreprises. La cession d'activités est considérée comme faisant partie d'une BMI organique, dans le cadre de cession de ressources superflues. En revanche les fusions sont considérées comme non-organiques.

2.2.2.3 Parties prenantes internes engagées

Cette condition analyse l'engagement ou la résistance des trois parties prenantes internes de l'entreprise : dirigeants, salariés, et actionnaires.

La première partie prenante est le(s) dirigeant(s). Ici nous observons principalement le PDG car il est le premier porteur de la BMI, mais nous englobons aussi le top management dans son ensemble. L'engagement du PDG comporte deux aspects : d'une part la communication, qui sert à transmettre la vision de la BMI (Gill, 2002) ; et d'autre part la prise de décision envers la BMI.
Pour la communication, nous analysons le degré de communication des dirigeants : se sont-ils exprimés via des interventions, interviews, communiqués, concernant la transformation ? Ou au contraire cette transformation a-t-elle été silencieuse, et la communication n'a-t-elle été faite qu'après coup ? Nous considérons que les dirigeants ont fait preuve de communication si les données font ressortir des interviews avant ou pendant la BMI, des communiqués repris par la presse, ou des évènements de lancement. L'appréciation n'est ici pas quantitative mais qualitative ; par exemple, un évènement de lancement de la BMI, même s'il est unique et constitue le seul élément de communication, est aussi important qu'une dizaine d'interviews dans la presse.
Concernant la prise de décision, celle-ci transparait surtout par la réallocation des ressources. Nous observons donc les acquisitions et cessions de ressources (financières, matérielles, humaines ou intangibles) en lien avec la BMI. Là encore l'appréciation est qualitative ; par exemple, une entreprise qui souhaite devenir un pure player mais ne se sépare pas de ses magasins physiques traduit un manque d'engagement.
Pour la QCA 1, l'engagement du dirigeant permet de faire adhérer à la BMI en interne et d'allouer les ressources nécessaires à la construction du nouveau business model. Pour la QCA 2, il permet de faire connaitre le nouveau business model et d'y faire adhérer les clients et les salariés afin de permettre l'exploitation optimale du business model.

La deuxième partie prenante est les salariés. En général, nous avons deux cas de figure. Soit aucune information ne transparait dans les données, ce qui indique l'absence de résistance. Soit les données laissent apparaitre une résistance des salariés. En effet, il ressort des données que la résistance des salariés au projet de BMI fait l'objet d'articles de presse, de procès, ou de communiqués syndicaux largement repris. Il arrive également que l'engagement des salariés soit clairement établi ou, tout du moins, que des mécanismes d'engagement soient détaillés. On considère donc au final qu'ils sont soit non-résistants voire engagés, soit résistants. Leur résistance affecte la BMI puisque ce sont les salariés qui mettent en place les nouvelles routines permettant la construction du nouveau business model ; et la per-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

formance de ce dernier, puisqu'ils seront plus enclins à défavoriser l'exploitation du business model.

Enfin, nous observons pour cette condition les actionnaires. La littérature sur la BMI parle peu de cette partie prenante, mais nous l'avons intégrée de façon inductive car nous avons observé que les actionnaires avaient un rôle important à jouer dans la BMI. Ils peuvent être à l'origine de la transformation (par exemple en demandant clairement aux dirigeants de se digitaliser pour suivre les tendances du marché), auquel cas cela est relayé dans la presse ; soit résistants à la transformation (auquel cas ils s'y opposeront et exigeront l'arrêt du projet, en général en licenciant le PDG), soit les données ne laissent rien apparaitre et on considère comme pour les salariés qu'ils sont alors consentants. On établit donc deux profils : résistants et non-résistants. Les actionnaires influencent la BMI car ils peuvent obliger l'arrêt du projet. Mais ils influencent aussi la performance du nouveau business model car ils peuvent exiger certains résultats à court terme et la modification du business model en leur faveur.

Le score de la condition dépendra donc de l'engagement global de ces trois parties prenantes. Nous attribuerons le score de 1 si le dirigeant est engagé et qu'aucune résistance des deux autres parties prenantes n'est recensée. En revanche, le score sera de 0 si le dirigeant n'est pas engagé ou si l'une des parties prenantes montre des signes clairs de résistance. Le palier 0.5 est dépassé si les trois parties prenantes sont considérées comme non-résistantes ou engagées.

2.2.2.4 BMI radicale pour l'entreprise

Le choix de cette condition découle d'une analyse globale des facteurs de réussite de la BMI et de performance du nouveau business model. Il apparait en effet que la radicalité de la BMI joue sur plusieurs facteurs. Au plus la BMI est radicale, au plus elle va demander une adaptation forte des systèmes de l'entreprise et des ressources, et risque d'entrainer des conflits de ressources entre ancien et nouveau business model. Elle va aussi demander plus d'apprentissage de la part des acteurs. Une BMI radicale amène aussi potentiellement l'entreprise sur un marché différent, et celle-ci devra donc adopter une stratégie de séparation de l'ancien business model et du nouveau, qui risque de ne pas permettre au nouveau business model de se développer. Au contraire, une BMI incrémentale a plus de chance de mener à un business model cannibalisé par l'existant. Pour la QCA 1, la radicalité affecte donc la capacité de l'entreprise à s'adapter suffisamment pour mettre en place un business model nouveau. Pour la QCA 2, cette radicalité influence la capacité de l'entreprise à maintenir l'autonomie du nouveau business model, à obtenir des bénéfices supérieurs aux coûts d'acquisition des ressources, et à opérer un business model éloigné culturellement du business model passé.
Cette condition analyse donc le degré de radicalité de la BMI. Une BMI sera incrémentale si elle se base sur le business model de départ pour le transformer. Elle sera radicale si le nouveau business model est significativement différent du business model de départ, et nécessite une reconfiguration forte des ressources, compétences et organisation. Afin d'évaluer cette condition, nous nous servons de la typologie de Weill et al. (2005) que nous reprenons dans le tableau 15 et en annexe 1 :

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Actif / Type	Financier	Physique	Intangible	Humain
Createur	Entrepreneur	Manufacturier	Inventeur	Créateur d'humains
Distributeur	Courtier en finance	Grossiste ou revendeur	Négociant en PI	Distributeur d'humain
Propriétaire	Propriétaire financier	Propriétaire physique	Propriétaire intellectuel	Contracteur
Courtier	Courtier en finance	Courtier physique	Courtier en PI	Courtier en RH

Tableau 15 – Typologie des business models selon Weill et al., 2005

Nous rappelons que cette typologie classe les business models en fonction de l'actif utilisé et du type d'utilisation. Dans le cadre de cette condition, nous observons la différence entre le profil du business model de départ et celui du business model transformé.
Si le business model a changé à la fois d'actif et d'utilisation, la transformation est considérée comme radicale et le score est donc de 1 (par exemple, il est passé d'un profil manufacturier à un profil Courtier en PI). En revanche si le business model n'a changé que d'actifs ou d'utilisation ou aucun des deux, la transformation est considérée comme incrémentale et le score est donc de 0 (par exemple, le business model de départ est grossiste et le profil d'arrivée est Courtier en PI).

2.2.2.5 Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise

Cette condition émerge à la fois de la littérature et de façon inductive. La littérature identifie en effet l'adaptation de l'évaluation de la performance comme facteur impactant la BMI et le nouveau business model. La mise en place de critères d'évaluation à long terme, récompensant à la fois la collaboration et l'effort individuel de chacun dans la mise en place du nouveau business model, favorise sa mise en place. Une fois ce business model mis en place, l'adaptation de l'évaluation de la performance permet d'encourager les salariés et les dirigeants à favoriser le succès du nouveau business model, notamment aux dépens de l'ancien ; et d'avoir une vision à long terme permettant de laisser le temps au business model de se développer et de faire ses preuves.
Nous utilisons les KPI (*Key Performance Indicators* ou Indicateurs Clés de Performance) comme indicateur de l'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance, car ils indiquent l'orientation que prend l'entreprise lors de sa BMI. Puisque nous travaillons sur données secondaires, nous avons adapté cette condition : nous analysons l'importance que constitue l'adaptation des KPI dans la BMI. Cette importance est matérialisée par la communication sur les KPI. Ainsi, nous considérons qu'une entreprise qui communique sur la mise en place de nouveau KPI y accorde de l'importance et reconnait la transformation de l'évaluation de performance comme partie intégrante de la BMI et du nouveau BM.

Le score sera donc de 1 s'il apparait clairement que l'entreprise a modifié tout ou partie de ses KPI afin de se concentrer sur le nouveau BM, c'est-à-dire s'il a été communiqué la transformation de ces KPI. Sinon, nous considérons que l'entreprise n'envisage pas l'adaptation de ses KPI comme un élément important de sa BMI, et le score sera de 0.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2.2.6 BMI radicale pour l'environnement

La radicalité du changement pour l'environnement, comme nous l'avons vu dans la littérature, affecte la réponse de l'environnement à la BMI et au nouveau business model (Berglund et Sandström, 2013). Plus la BMI sera radicale, plus l'environnement s'y opposera a priori, à la fois dans la phase de mise en oeuvre du nouveau business model en retenant des ressources ; mais aussi une fois que le nouveau business model est mis en place, en menant des actions de lobbying par exemple. Par environnement, on comprend les partenaires, concurrents, clients, et instances de régulation.

Nous analysons donc le degré de radicalité de la BMI pour l'environnement. Le changement sera incrémental s'il est peu différent du business model dominant de l'industrie. Il sera au contraire radical s'il représente une rupture par rapport au business model dominant de l'industrie.

Ici encore nous utilisons la typologie de Weill *et al.* (2005) décrite plus tôt. D'une part, nous déterminons le profil du business model dominant de l'industrie ; d'autre part, le profil du nouveau business model de l'entreprise. Nous comparons ici le nouveau business model de l'entreprise et le business model dominant de l'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise à la base (donc avec l'ancien business model). Le profil attribué au business model dominant découle de notre connaissance des cas et de leur industrie, et de l'analyse du business model de leurs concurrents principaux.
Comme pour la condition de radicalité pour l'entreprise, le score sera de 1 si la différence entre les deux concerne à la fois les actifs et leur utilisation. Il sera de 0 si elle ne concerne qu'un des deux items ou aucun des deux.

Par exemple, si le business model dominant de l'industrie est celui du grossiste et que le nouveau business model de l'entreprise est un business model de courtier physique, le score sera de 0. En revanche, si le nouveau business model de l'entreprise est celui d'un inventeur, il sera de 1.

2.2.2.7 Condition de résultat de la QCA 1 : BMI réussie

La QCA 1 analyse les configurations de facteurs menant à la mise en oeuvre d'un nouveau business model, qui constitue une BMI réussie. La condition de résultat de cette QCA est donc la mise en oeuvre du nouveau business model. Nous considérons qu'un nouveau business model a été mis en oeuvre si l'on observe une transformation effective de la proposition de valeur de l'entreprise, et si cette nouvelle proposition de valeur n'est pas trop éloignée du projet de départ.

Le score sera donc de 1 si on considère que le nouveau business model a été mis en oeuvre ; et de 0 sinon. Encore une fois, c'est la proposition de valeur qui est importante, c'est donc l'apparition d'une nouvelle proposition de valeur de l'entreprise qui détermine le passage du palier 0,5.

2.2.2.8 Condition de résultat de la QCA 2 : Nouveau business model performant

La QCA 2 observe la performance du nouveau business model si celui-ci a été mis en oeuvre (autrement dit si la QCA 1 a un résultat de 1). On observe plus particulièrement l'évolution des résultats de l'entreprise suite à la BMI. La période étudiée va du début de la BMI à 3 ans après sa fin.
Pour étudier cette évolution, nous prenons trois éléments en compte. Le premier est le cours de Bourse si l'entreprise

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

est côtée en Bourse. L'évolution du cours de Bourse nous permet d'analyser la confiance portée par les investisseurs, qui sont connaisseurs de l'entreprise et du marché, envers le nouveau business model. Le second élément est le chiffre d'affaires, qui donne à voir si le nouveau business model a permis une amélioration des ventes. Le troisième est l'Excédent Brut d'Exploitation ou EBE, qui permet d'analyser l'impact de la BMI sur l'exploitation de l'activité de l'entreprise. Pour les entreprises dont les résultats sont publiés en anglais, nous regardons le *gross profit* comme équivalent de l'EBE.
A défaut de cours de Bourse sur la période, nous nous contentons de l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBE.
A défaut d'EBE, nous analysons l'EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* ou bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements) qui se rapproche fortement de l'EBE. A défaut, nous analysons le résultat opérationnel ou le résultat net, selon ce qui est disponible. Pour certains cas particuliers tels que La Redoute qui ne publie pas ses rapports annuels, nous avons collecté les données disponible et analysé à partir de celles-ci.

Le score sera donc de 1 si ces deux indicateurs sont positifs, de 0 sinon.

2.2.2.9 Résumé des conditions

Nous résumons les conditions et leur opérationnalisation dans le tableau 16.

Condition	**Définition**	**Score de 1 si**	**Score de 0 si**
Existence d'une BMI précédente	Existence d'une transformation de la proposition de valeur de l'entreprise dans les dix dernières années	Présence de BMI dans les 10 dernières années	Absence de BMI dans les 10 dernières années
BMI organique	Le nouveau business model a été construit par réallocation des ressources sans recourir à l'acquisition d'autres entreprises	La BMI est principalement organique	La BMI est principalement menée par acquisitions
Parties prenantes internes engagées	Comportement non-résistant des salariés et actionnaires envers la BMI et prise de décision des dirigeants en faveur du nouveau business model	Le dirigeant est engagé et les autres parties prenantes sont non-résistantes	Le dirigeant n'est pas engagé OU une partie prenante montre une résistance
BMI radicale pour l'entreprise	La BMI constitue une transformation qui n'est pas basée sur les ressources et compétences existantes	Le profil du nouveau business model est différent à la fois par le type d'actif et le type d'utilisation	Le profil n'est différent que par un type ou aucun

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise	Alignement des critères de performance individuelle et globale avec le développement du nouveau business model	Il est clairement communiqué que les KPI ont été transformés	Absence de communication sur la transformation des KPI
BMI radicale pour l'environnement	Le nouveau business model ne se base pas sur le business model dominant de l'industrie	Le profil du nouveau business model est différent à la fois par le type d'actif et le type d'utilisation	Le profil n'est différent que par un type ou aucun
BMI réussie	Mise en oeuvre d'un business model qui constitue une transformation de la proposition de valeur de l'entreprise	Un nouveau business model a été mis en oeuvre	Le nouveau business model n'a pas été mis en oeuvre
Nouveau business model performant	Evolution positive des indicateurs financiers de performance de l'entreprise, par rapport à la date de début de la BMI	Les résultats financiers de l'entreprise sont meilleurs 3 ans après la fin de la BMI qu'à son début	Les résultats de l'entreprise sont moins bons après la fin de la BMI qu'à son début

Tableau 16 – Résumé des conditions et de leurs scores

Dans cette section, nous avons développé notre stratégie de sélection des conditions. Celles-ci sont issues à la fois de notre revue de littérature et de notre connaissance des cas. Nous avons dans un premier temps identifié les principales hypothèses de la littérature sur les facteurs de succès de la BMI et de la performance du nouveau business model, que nous avons transformé en conditions. Puis nous les avons adaptées et avons rajouté des conditions à partir d'éléments inductifs qui nous paraissaient pertinents.

Cette construction des conditions a été un processus long, qui a évolué avec notre compréhension de la littérature, du phénomène de BMI, et des cas étudiés. Il a abouti à un ensemble de six conditions communes aux deux QCA, ainsi qu'à un résultat par QCA.
Ces conditions sont l'existence d'une BMI précédente, le caractère organique de la BMI, l'engagement des parties prenantes internes (dirigeants, salariés, actionnaires), la radicalité de la BMI pour l'entreprise, l'adaptation des KPI, et la radicalité de la BMI par rapport à l'environnement. Les conditions de résultat sont la mise en oeuvre d'un nouveau business model pour la QCA 1, et la bonne évolution de la performance de l'entreprise pour la QCA 2. Nous synthétisons ces conditions dans le tableau 14.

Nous nous attachons dans la section suivante à présenter notre échantillon.

2.3 Echantillon

Cette recherche porte sur les entreprises établies ayant procédé à une transformation de leur business model, ou étant en train d'y procéder. Nous avons choisi de faire une sélection non-aléatoire guidée par la théorie, c'est-à-dire que

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nous avons choisi des cas qui avaient selon nous un intérêt théorique : il nous fallait suffisamment d'hétérogénéité dans le résultat et dans les conditions afin de pallier à la diversité limitée, tout en ayant suffisamment d'homogénéité pour obtenir une formule de solution pertinente et relativement généralisable.

Nous avons également choisi des entreprises suffisamment connues pour que les données secondaires nous donnent les données dont nous avions besoin pour mener l'analyse. Deuxièmement, le business model de ces entreprises doit avoir mené une BMI, qui touche donc la proposition de valeur. Celle-ci doit être suffisamment importante pour que cela fasse l'objet de communications de l'entreprise et dans la presse. Elle doit aussi être assez ancienne pour pouvoir en évaluer la réussite et la performance du nouveau business model.

2.3.1 Qu'est-ce qu'un cas dans notre étude ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la sélection des cas est une étape importante en QCA. L'échantillon se situe généralement entre 5 et 50 cas. Il doit être à la fois assez homogène pour permettre la comparaison, mais assez hétérogène pour pouvoir identifier les similarités et différences sur les facteurs qui nous intéressent.

Notre étude porte sur la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model en découlant dans l'entreprise établie. Nos cas sont donc des BMI s'étant déroulées dans des entreprises établies. Par entreprise établie, nous entendons que le nouveau business model étudié n'est pas le premier business model de l'entreprise. Pour des questions d'accès aux données, notre échantillon concerne des grands groupes nationaux ou internationaux (tels que Club Med, Apple, Fujifilm) ou des entreprises dont la transformation a fait l'objet de beaucoup de communication (telles que La Redoute ou Netflix). En effet, puisque la QCA n'admet pas l'absence de données, notre échantillon devait se composer de cas pour lesquels il nous était possible d'accéder aux données pour toutes les conditions, notamment les résultats (chiffre d'affaires, EBE, résultat net) pour la QCA 2.

Nous avons donc constitué une liste de cas potentiels plus grande que le nombre de cas visés. En l'occurrence, nous avons constitué une liste de 53 cas potentiels, en visant 35 cas traités. Certains cas ont dû être mis de côté au fur et à mesure par manque de données. Ce fut le cas de :

- Allianz et la transformation vers l'Internet des Objets et l'assurance à la demande
- AXA et la désintermédiation de l'agent général d'assurances
- Canon et la transformation des produits destinés aux entreprises vers l'imprimante personnelle
- Cemex et la transformation de la production de ciment vers les solutions de construction intégrées
- Decathlon et la transformation vers la création de marques propres
- ENGIE et la transformation de la fourniture d'énergie vers les services d'accompagnement en faveur de la transition écologique
- La Française des Jeux et la désintermédiation du bureau de tabac
- LDLC et la transformation du e-commerce vers le commerce physique
- Kiabi et la transformation vers une mode plus moderne
- Kmart et la fusion avec Sears
- Novartis et la spécialisation vers l'oncologie
- Rhone Poulenc et le virage de la chimie à la pharmaceutique

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

- Rolls Royce et la location d'heures de vol au lieu de la vente de moteurs
- SFR et la transformation de la téléphonie aux médias avec Altice
- Sodexo et la transformation de la restauration aux services globaux pour les entreprises
- Tata Motors et la transformation des véhicules lourds aux véhicules personnels
- Thales et sa transformation vers les services de mise en place d'outils de sécurité
- Vivendi et la transformation du secteur de l'eau au secteur des médias

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous n'avons également choisi que des entreprises ayant amorcé le processus de BMI. Des entreprises comme Polaroid ayant ignoré les changements de l'environnement et n'ayant jamais entamé de BMI ne sont donc pas incluses dans cette analyse. Pour la QCA 2, nous avons repris l'échantillon de la QCA 1, en excluant les cas dont le résultat était 0 (donc les BMI n'ayant pas mené à la mise en oeuvre d'un nouveau business model).

Pour la QCA 1, l'homogénéité des cas se trouve donc dans le fait que la BMI a effectivement été lancée. Pour la QCA 2, elle se trouve dans le fait que le nouveau business model a été mis en place. Nous avons ensuite cherché à intégrer des cas qui présentaient des comportements différents par rapport aux facteurs de réussite identifiés dans la littérature. Nous développons désormais les cas choisis pour la QCA 1 (et donc en partie pour la QCA 2) et leur intérêt pour notre étude.

2.3.2 Cas d'étude

Nous présentons dans le tableau 17 les cas de notre étude, ainsi que leur intérêt dans notre étude. Chaque cas est développé en annexe 3, sous le nom de l'entreprise correspondante pour des questions de simplicité de lecture.

Entreprise	**Cas**	**Intérêt**
3 Suisses	Abandon de la vente à distance au profit de l'e-commerce	Cas de comparaison avec son concurrent La Redoute sur deux BMI similaires ayant mené à deux résultats différents
Accor	Digitalisation de l'expérience client et construction d'une expérience de voyage	Cas typique d'une BMI par digitalisation
Adobe	Passage d'une vente de licence perpétuelle à une offre centrée sur le Cloud et les professionnels du marketing	Cas de BMI rapide avec forte volonté du dirigeant
Alcatel	Désinvestissement des usines et concentration sur la recherche	Cas emblématique de transformation jugée "catastrophique" par les médias
Amazon	Transformation d'une librairie en ligne à une plateforme de e-commerce globale	Cas de transformation par série d'acquisitions
AOL (et Time Warner)	Création d'un business model liant contenu et contenant	Cas emblématique de l'échec d'une BMI par fusion

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

AOL2	Transformation vers la régie publicitaire	Cas de reconversion d'une entreprise suite à une BMI ratée
Apple	Lancement de iTunes et complémentarité matériel/logiciel	Cas de transformation de rupture dans une industrie
AWS	Création d'Amazon Web Services et concentration sur les services aux entreprises	Cas de BMI radicale organique
Axel Springer	Investissement dans les petites annonces	Cas d'une BMI longue par acquisitions
Blockbuster	Investissement dans une activité en ligne de location de DVD	Cas de BMI arrêtée par les actionnaires
Borders	Concentration sur le e-commerce et les synergies omnicanales	Cas de leader d'une industrie ayant fait faillite à cause de la digitalisation
Club Med	Montée en gamme	Exemple d'une BMI axée sur la cession/acquisition de ressources
Danone	Recentrage sur l'alimentation saine et infantile	Cas de BMI par transformation du portefeuille de marques
eBay	Transformation d'une activité C2C à B2C	Cas de BMI d'une entreprise pionnière à sa création
Enron	Abandon de son activité de production pour une activité de courtage de matières premières	La transformation est beaucoup abordée sous l'angle de la fraude mais jamais de la BMI en elle-même
Essilor	Intégration verticale et désintermédiation des opticiens	Cas de BMI réussie via une fusion
Fujifilm	Changement d'industrie de la photo vers l'imagerie médicale et les cosmétiques	Cas de comparaison avec Kodak sur la gestion d'une crise industrielle
Hilti	Développement dans le service intégré aux entreprises	Cas d'une BMI vers les services organique
IBM	Passage de la vente de produit aux services aux entreprises	Cas emblématique de BMI vers les services
JC Penney	Abandon du modèle de *discounter* pour un modèle de distributeur plus haut de gamme	Cas d'une BMI axée autour le modèle de revenus
Kering	Changement de secteur de la VPC au luxe	Cas de BMI par refonte complète du portefeuille de marques
Kodak	Transformation vers la photographie numérique	Cas emblématique d'un échec suite à un manque de transformation
La Redoute	Abandon de la vente à distance pour le e-commerce	Comparaison avec les 3 Suisses

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Microsoft	Transformation d'un manufacturier vers une entreprise de services	Cas de BMI suite à un changement de dirigeant
Netflix	Lancement d'un business model de streaming avec abonnement	Cas emblématique d'une BMI de rupture et de pionnier
Nintendo	Création d'un Océan Bleu via la Wii et le jeu occasionnel et familial	Cas emblématique d'un Océan Bleu
Philips	Changement d'industrie de l'éclairage vers la santé	Cas de changement d'industrie par acquisitions et cessions d'activités
Schibsted	Investissement dans les petites annonces et les plateformes C2C	Comparaison avec Axel Springer sur deux BMI similaires
Sears	Utilisation du business model initial de supermarché pour alimenter un nouveau business model porté sur les données	Cas d'échec emblématique attribué à une BMI ratée
SEB	Digitalisation et création de produits plus axés sur la connexion et les nouveaux usages dans la cuisine	Cas de BMI organique avec forte adaptation des KPI
SNCF	Création d'un business model de plateforme de voyage et d'accompagnement total des trajets	Cas spécifique car monopolistique et historique
Thomas Cook	Digitalisation de l'activité de voyagiste	Cas récent d'échec d'une entreprise attribuée à un manque de transformation
Ubisoft	Transformation de l'activité principale du produit ponctuel à un service de jeu	Cas de BMI organique axée sur le modèle de revenus
Warner Music	Intégration de la prise en charge des carrières complètes	Cas emblématique d'une transformation forcée par le déclin d'une industrie entière

Tableau 17 – Liste des cas étudiés

Cette section nous a permis de présenter notre échantillon. Nos cas d'études sont des BMI ayant eu lieu dans des entreprises établies, principalement des grands groupes internationaux ou des entreprises très connues pour leur transformation. Puisque nous étudions la BMI, nous avons exclus l'analyse d'entreprises n'ayant jamais amorcé le processus de BMI.

Nous arrivons donc à un échantillon de 35 cas, que nous avons présenté et qui représentent tous un intérêt au vu de nos objectifs.

Nous présentons désormais le processus de collecte et d'analyse des données mis en place pour notre étude.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.4 Processus de collecte et analyse des données

2.4.1 Collecte des données

Notre analyse se base uniquement sur des données secondaires. En effet, notre étude concernant principalement des grands groupes de nationalités différentes, et notre niveau d'analyse se situant au niveau corporate, nous nous sommes confrontée à un problème d'accès aux données. Le recueil de données primaires n'était pas possible dans le cadre de notre thèse. De plus, pour des cas comme IBM, la transformation est ancienne et accéder à des données primaires non-affectées par des biais historiques était impossible.
En revanche, travailler sur des cas d'entreprises établies et importantes nous permettait d'accéder à des données secondaires conséquentes, d'une part parce que la plupart de ces entreprises ont des obligations de rendre des comptes aux autorités et aux actionnaires, d'autre part parce qu'elles sont plus susceptibles de voir leurs décisions relatées et commentées par la presse ou la recherche académique. Ainsi, nous avons travaillé sur une variété de sources secondaires. Les rapports annuels étaient notre principale source de données financières. La presse généraliste et spécialisée nous a permis d'obtenir des données qualitatives sur, par exemple, l'engagement du dirigeant à travers sa communication ou la résistance des parties prenantes internes. Les communiqués officiels traduisaient les intentions de l'entreprise et les décisions en termes de ressources. Enfin, les articles académiques et les livres, lorsque disponibles, furent une source intéressante pour mieux comprendre le contexte des cas et exposer certaines décisions.La multiplication des sources nous a permis de les croiser et de les comparer, donc d'en vérifier la véracité, et d'avoir une vue la plus exhaustive possible de nos cas.

Les données secondaires, si elles sont plus facile d'accès et plus stables, comportent aussi leurs limites (Thiétart, 2014). Elles peuvent être très nombreuses, ce qui induit un temps de traitement plus long. Ce fut notre situation avec certains cas, notamment les plus emblématiques, qui ont été énormément traités dans la presse. Au contraire, les données secondaires peuvent être incomplètes par rapport à la recherche effectuée. Là encore, nous nous sommes parfois heurtée à une difficulté à trouver certaines données nécessaires à la calibration. De plus, la validité des données dépend de la validité de la source. Ainsi, un blog sera considéré comme moins valide qu'un journal tel que Le Monde. Or il est possible que ce blog soit la seule source de données disponible pour calibrer une condition, par exemple. Il nous a donc fallu être attentive à la pertinence des informations et de leur source. Enfin, une source secondaire est produite à un instant t. Elle est donc dépendante du contexte et de l'auteur. Ce biais est potentiellement à prendre en compte dans l'analyse.

2.4.2 Analyse des données

Les données ont été analysées cas par cas. La première étape a été de récolter des informations sur le contexte du cas (en général via les pages Wikipédia de l'entreprise) afin de comprendre pourquoi l'entreprise avait choisi d'opérer une BMI, quel était l'ancien business model, et quel était le projet de nouveau business model. Puis, à partir des différentes sources que nous avons citées auparavant, nous avons exploré la BMI plus avant. Notre choix de conditions comportait un avantage significatif : nous étudions les mêmes conditions pour deux QCA distinctes. Les données pour chaque condition n'étaient donc à collecter et analyser qu'une fois pour calibrer les deux études.
Chaque information correspondant à une condition a été recensée dans un fichier Word dédié à la calibration, et la source de cette information dans un second fichier de bibliographie. Nous avions donc un fichier Word principal de calibration de tous les cas, où pour chaque condition nous faisions correspondre les informations pertinentes ; et un

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

fichier de bibliographie par cas.

Dans la mesure du possible, nous avons tenté de trouver plusieurs sources corroborant les informations pertinentes. Dans le cas où cela n'était pas possible, nous avons choisi des sources qui nous paraissaient fiables. Nous avons commencé par chercher les livres et articles académiques sur les cas, car ils nous paraissent être les sources les plus fiables et potentiellement les plus complètes. Puis, les interviews de dirigeants dans la presse furent notre deuxième objectif. Nous nous sommes ensuite intéressée à la presse de manière générale en faisant des recherches internet. Les rapports annuels nous ont surtout permis d'obtenir des informations pour la QCA 2. Nous avons utilisé plusieurs mots clés pour chaque cas, afin d'avoir le plus de données possibles (en utilisant notamment les termes "transformation", "innovation", "business model", "échec", ou des termes spécifiques à la BMI en cours d'étude, par exemple "montée en gamme" pour le cas du Club Med).
Une fois que nous avions récolté suffisamment de données pour justifier toutes les conditions pour un cas, nous avons procédé à la calibration. En fonction des ancres pré-établies, nous avons attribué le score de 0 ou 1 pour chaque condition et chaque cas. Ces scores ont été recensés dans un fichier Excel avec en colonne les conditions et en ligne les cas. C'est ce fichier qui nous a ensuite servi de source pour l'analyse logicielle.

Pour cette étude, nous utilisons le logiciel R et ses extensions "QCA" et "SetMethods". Ce choix est basé sur plusieurs raisons. Premièrement, nous avons choisi la variante csQCA. Or comme nous l'avons vu, le logiciel TOSMANA est principalement orienté vers les analyses mvQCA et le logiciel *fs/QCA* vers les analyses fsQCA. De plus, nous voulions pouvoir produire les trois formules de solution (conservatrice, parcimonieuse et intermédiaire), ce que ne permet pas TOSMANA. TOSMANA ne produit pas non plus les paramètres de concordance, il était donc exclus.
Il se trouve également que nous avons suivi une formation avancée à l'analyse QCA sur logiciel, lors d'une semaine en mars 2018, assurée par le Professeur Carsten Schneider accompagné de Ioana-Elena Oana et Eva Thomann. Le logiciel utilisé était le logiciel R, étant donné que ces trois formateurs sont les principaux contributeurs à l'extension SetMethods. Ainsi, c'est avec ce logiciel que nous avons été familiarisée avec l'analyse QCA et étant donné qu'il correspond très bien à nos besoins, il nous paraissait inutile de chercher à utiliser un autre logiciel, au vu des coûts d'apprentissage impliqués par la familiarisation avec de tels programmes.
Le logiciel R comporte également, à nos yeux, un grand avantage de réplicabilité. Premièrement, il est gratuit et téléchargeable sur internet, prend très peu d'espace disque, et peut donc être installé facilement. Ensuite, R fonctionne par lignes de commandes : l'utilisateur doit entrer une ligne de commande et la valider pour générer une action. Ainsi, il est très facile de répliquer une analyse QCA menée sur R, puisqu'il suffit de fournir le fichier .csv contenant les données brutes et le fichier R contenant les codes de commandes. Avec ce fichier, un utilisateur tiers peut ainsi soit relancer l'analyse en ne changeant rien et vérifier que les résultats n'ont pas été altérés, soit reprendre l'étude et modifier les éléments qu'il juge utile (ancres, seuils de consistance, scores, notamment) et refaire la même analyse avec ces nouveaux éléments.

Parmi les trois variantes d'analyse possible, nous choisissons l'Analyse Standard Améliorée qui nous permet de conjuger rigueur théorique et parcimonie. Il nous semble important que les résultats produits aillent à l'essentiel tout en respectant la logique et notre connaissance théorique de la BMI.
De la même façon, bien que nous produisons les trois formules de solution, nous privilégions la formule intermédiaire pour les mêmes raisons.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Afin de vérifier la rigueur du processus de calibration et la présentation de nos données, nous avons mené un processus de "double calibration" à l'aide d'une collègue doctorante. Nous présentons les résultats de cette double calibration ci-après.

2.4.3 Processus de "double calibration"

La calibration des cas, étant donné sa place essentielle dans l'analyse QCA, fait l'objet d'un chapitre dédié que nous abordons après celui-ci. En revanche, afin d'établir la rigueur et la validité du processus de calibration que nous avons effectué, nous avons procédé à un double codage d'une partie de notre échantillon avec l'aide d'une collègue, que nous appellerons par la suite notre double-codeuse pour plus de clarté. En partant des mêmes informations, cette double-codeuse a procédé à la calibration en toute indépendance, puis nous avons comparé nos calibrations et discuté les désaccords.

Sur les 80 scores (10 cas x 8 scores par cas), nous nous sommes retrouvées en désaccord sur 12, soit 15% des scores. Sur ces 12 désaccord, 4 étaient liés au cas Enron. Il nous est apparu assez rapidement qu'il y avait en fait deux cas Enron, que nous avions traité conjointement mais pas notre double-codeuse : le passage de producteur/distributeur de gaz à intermédiaire en gaz (avec la Gas Bank à la fin des années 1980), et le passage d'intermédiaire en gaz à trader en matières premières (avec EnronOnline en 2000). Nous avons donc réorienté notre cas Enron pour ne prendre en compte qu'une BMI (la seconde), et cela nous a amené à être en accord avec notre double-codeuse et à changer nos scores initiaux. De fait, il y avait désormais une transformation précédente (de producteur de gaz vers intermédiaire). Le profil initial du business model est devenu courtier physique (et non plus propriétaire physique) et celui du nouveau business model courtier financier (et non plus courtier physique) : cela n'a pas changé le score de "Transformation radicale pour l'entreprise" mais a changé celui de la condition "Transformation radicale pour l'environnement" puisque le business model était celui d'un courtier financier dans une industrie du gaz.
Le dernier désaccord sur le cas Enron concernait la condition de résultat de la QCA 1. Nous considérions qu'il n'y avait pas eu mise en oeuvre du nouveau business model puisque celui-ci n'avait été probablement permis que par la fraude fiscale menée par Enron. Notre double-codeuse en revanche estimait que puisqu'il était impossible de déterminer l'ampleur des conséquences de la fraude sur la transformation, nous ne devions pas en juger et nous baser uniquement sur les faits : il y avait bien eu un nouveau business model jusqu'à la faillite de l'entreprise. Nous avons donc modifié notre score.

Sur les 8 désaccord restants (soit 10% des scores), 2 étaient dûs à une mauvaise communication sur le cas de notre part, mais après éclaircissement, la double-codeuse était d'accord avec notre score. Un désaccord était dû au fait que la double-codeuse avait considéré les cessions des villages 2 tridents au Club Med comme un signe d'une transformation non-organique, et nous n'avions pas précisé le statut des cessions dans le protocole transmis.
Cela laissait donc 5 désaccords, soit 6,25% du total, que nous développons ci-après.

Le premier désaccord concernait le cas Alcatel. Sur la condition "existence d'une transformation précédente", nous avions donné le score de 0 alors que notre double-codeuse avait donné le score de 1. Après discussion, nous avons modifié notre score car le recentrage de Alcatel sur les télécommunications au début des années 1990 est effectivement une BMI.
Toujours sur le cas Alcatel, nous avions déterminé que le nouveau business model avait un profil inventeur (créateur d'actifs intangibles). Notre double-codeuse avait déterminé que c'était un profil propriétaire intellectuel (propriétaire

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

d'actifs intangibles) et elle avait raison, puisque le nouveau business model s'appuyait sur des brevets et leur licence. De ce fait, le score des deux conditions "transformation radicale pour l'entreprise" et "transformation radicale pour l'environnement" sont passées du score 0 au score 1.

Concernant le cas Netflix, un désaccord concernait l'existence d'une transformation précédente, que nous avions scoré 0 car le passage à l'abonnement a été très rapide (1 an après le lancement environ) ; notre double-codeuse a scoré 1. Nous avons changé le score en 1, puisqu'effectivement il y avait eu une transformation précédente du business model lorsque Neflix est passé de la location à l'unité à l'abonnement, peu importe la durée du premier business model.

Le dernier désaccord concernait Blockbuster, sur la question du caractère organique de la transformation. Nous avions scoré 1 et notre double-codeuse 0. Après discussion, nous avons changé le score en 0 car l'acquisition de DVD Rental Central, que nous avions choisi de mettre de côté du fait de son arrivée bien avant l'annonce de la BMI, fut en réalité centrale dans cette BMI puisque c'est cette plateforme qui a servi de base à Total Access par la suite.

Nous résumons ce processus dans le tableau 18.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Cas	Condition	Notre score	Score de la double-codeuse	Score retenu	Raison
AccorHotels	Engagement des parties prenantes internes	1	0	1	Malentendu sur l'engagement du dirigeant et la sortie de Denis Hennequin
Alcatel	Existence d'une transformation précédente	0	1	1	Le recentrage sur les télécoms est considéré comme une BMI
Alcatel	Transformation radicale pour l'entreprise	0	1	1	Le profil a été modifié pour devenir propriétaire intellectuel, donc le changement est radical
Alcatel	Transformation radicale pour l'environnement	0	1	1	Le profil ayant été modifié, la transformation devient radicale
Club Med	Caractère organique de la transformation	1	0	1	Les cessions avaient été comprises comme entrant dans les acquisitions par la double-codeuse
Netflix	Existence d'une transformation précédente	0	1	1	Le passage à l'abonnement est finalement considéré comme une transformation
Enron	Existence d'une transformation précédente	0	1	1	Recentrage du cas sur la seconde transformation de BM
Enron	Transformation radicale pour l'environnement	1	0	1	Recentrage du cas sur la transformation vers un profil courtier financier
Enron	Réussite de la BMI	0	1	1	Si on se base sur les faits, le nouveau BM a bien été mis en oeuvre
Blockbuster	Caractère organique de la transformation	1	0	0	L'acquisition de DVD Rental Central a été significative dans le nouveau business model
La Redoute	Caractère organique de la transformation	1	0	1	Incompréhension de la double-codeuse sur les rachats successifs de l'entreprise

Tableau 18 – Résultats du processus de double codage

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Dans cette section, nous avons tout d'abord explicité notre processus de collecte de données. Notre étude se base exclusivement sur des données secondaires que nous avons collectées via diverses sources : rapports annuels, communiqués officiels, presse, articles académiques, livres grand public et spécialisés. Cette étude nous a mise face à la difficulté d'obtenir les données que nous voulions, et à l'importance de choisir nos sources pour plus de validité.

Nous avons également, dans un objectif de rigueur, procédé à une "double calibration" sur un échantillon de dix cas. Nous avons fourni à une collègue doctorante, novice en QCA et sur notre recherche, nos données ainsi que notre protocole de calibration, afin qu'elle procède à la calibration par elle-même, sans connaitre notre propre calibration auparavant. Nous avons eu 12 désaccord sur 80 scores, soit 15%. Sur ces 12 désaccord, 4 étaient liés à une mauvaise conceptualisation du cas Enron, que nous avons repris dans son intégralité. 2 désaccords étaient dûs à une mauvaise communication des données et après éclaircissement, notre score et celui de la collègue étaient les mêmes. 5 désaccords restaient donc, que nous avons analysés ensemble et sur lesquels nous avons pris une décision définitive. Ce processus nous a permis, d'une part, de valider notre calibration au vu du petit nombre de "réels" désaccords (5, soit 6.25% du total) ; et d'autre part, d'identifier des points de vigilance sur la conceptualisation des conditions, des cas, et sur la communication des données obtenues et des scores attribués.

Nous avons ensuite présenté notre analyse logicielle. Nous avons choisi de travailler sur le logiciel R et ses extensions "SetMethods" et "QCA", car il nous semblait le plus approprié pour une analyse csQCA et présentait les fonctionnalités que nous souhaitions présenter dans notre thèse : formules de solution et paramètres de concordance, entre autres. De plus, nous avons suivi une formation avancée en analyse QCA sur ce logiciel, et il nous apparaissait donc inutile d'apprendre à utiliser un autre logiciel alors que R correspondait à nos besoins. Nous avons également choisi de privilégier l'Analyse Standard Améliorée et la formule de solution intermédiaire, qui allient à la fois parcimonie et recherche de pertinence théorique des résultats.

2.5 Synthèse du chapitre 2

Ce deuxième chapitre nous a permis de présenter notre étude empirique. Nous avons donc décidé de mener deux études QCA distinctes, ce qui nous permet d'étudier d'une part les configurations de facteurs menant au succès de la BMI ; et d'autre part les configurations permettant la performance du nouveau business model. Séparer les deux études nous paraissait important afin de consacrer une attention à chacun de ces deux phénomènes. Cela nous permet aussi de comparer les résultats et d'identifier de potentielles configurations permettant le succès de l'un des phénomènes mais pas de l'autre.

Nous avons dans la seconde section développé notre processus de construction des conditions, qui a abouti à 6 conditions communes pour les deux QCA, qui ont chacune une condition de résultat différente. Etant donné que nous avions 35 cas, nous respections le ratio de 1 condition pour 3 cas, ainsi que le maximum de 7 conditions pour chaque QCA.

Nous avons ensuite présenté notre échantillon. Nos cas sont des BMI ayant eu lieu dans des entreprises établies. Pour des questions d'accès aux données, ces entreprises sont principalement des grands groupes internationaux ou des entreprises dont la BMI a fait l'objet de nombreuses communications dans la presse ou le monde académique. Nous avons 35 cas de BMI, de nature différentes, dans des secteurs différents.

Nous avons dans la dernière section de ce chapitre développé notre processus de collecte et d'analyse des données.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Notre étude se base sur des données secondaires de sources diverses, à la fois internes aux entreprises concernées et externes (articles académiques, presse). A partir de ces sources, nous avons extrait les informations pertinentes pour chaque condition, ce qui nous a ensuite permis de calibrer nos cas. Cette calibration a fait l'objet d'une vérification via un processus de "double calibration" sur un échantillon de dix cas.
L'analyse des données a été faite via le logiciel R, car c'est celui sur lequel nous avons été familiarisée à l'analyse QCA et qu'il correspond parfaitement à nos besoins.

La partie suivante concerne le processus de calibration. Elle fait l'objet d'une partie séparée en raison d'une part de son volume, et d'autre part de l'importance significative de la calibration dans le processus de QCA.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Troisième partie

Etude empirique

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Introduction

Cette troisième partie s'attache à présenter notre étude empirique. Dans un premier chapitre, nous présentons la calibration des cas, en justifiant pour chaque variable le score attribué au cas et les sources nous ayant permis de mener cette calibration. Le second chapitre présentera l'analyse logicielle et les résultats en découlant, ainsi que la discussion de ces résultats.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 1

Calibration

Introduction

Ce chapitre est dédié à la calibration des cas. Pour chaque cas, nous justifions les scores attribués dans chaque condition. Il sera divisé comme suit : chaque section correspond à un cas (les cas seront désignés sous le nom de l'entreprise leur correspondant, pour plus de lisibilité), et nous divisons chaque section par condition. Une présentation plus complète des cas est disponible en Annexe 3, dans le même ordre alphabétique.
Afin de visualiser les différents cas, nous les présentons sous forme de frise chronologique dans la figure 17 en fonction de la date de début et de fin de leur BMI. Vous pouvez également vous référer à la partie 2.3.2 pour une vue d'ensemble des cas et de leur intérêt pour l'étude et à la fin de l'annexe 3 pour une vue d'ensemble de l'ancienne et de la nouvelle proposition de valeur de chaque cas.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

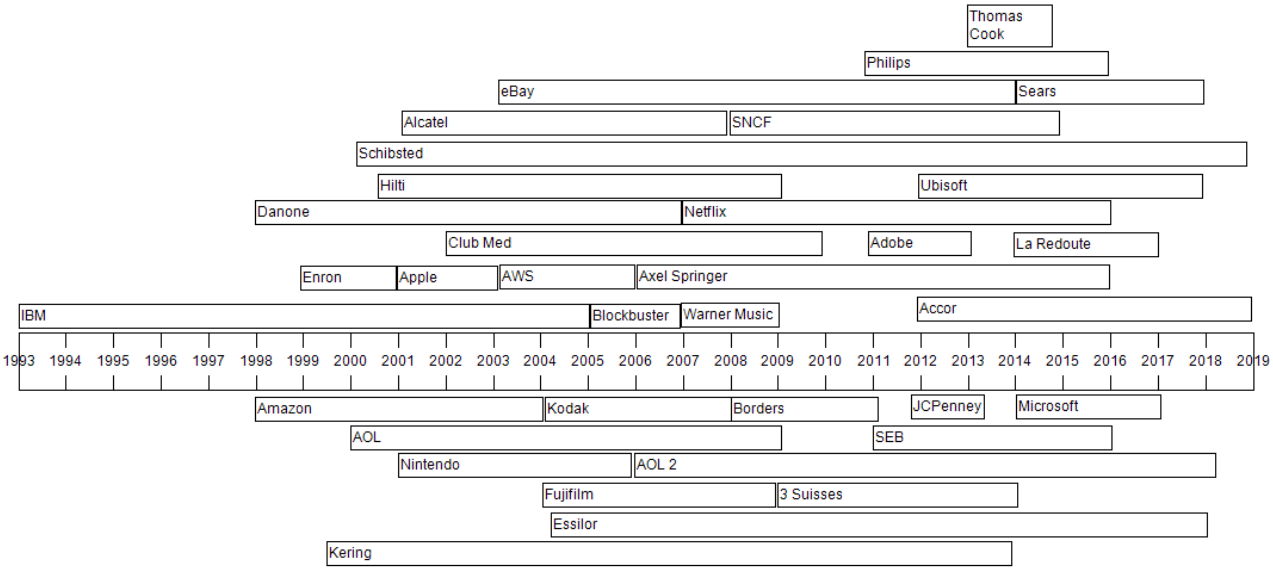

FIGURE 17 – Frise chronologique des cas étudiés

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.1 3 Suisses

Les 3 Suisses se sont transformés pour passer d'une entreprise de vente à distance à un *pure player* du commerce électronique. Nous plaçons la transformation en 2009, année où les premiers investissements dédiés à l'e-commerce ont été réalisés. Elle se termine en 2014 avec l'arrêt du catalogue.

Existence d'une BMI précédente

L'entreprise a étendu sa gamme pour proposer de la décoration et de l'ameublement de maison, mais son business model est resté le même. Nous ne considérons donc pas qu'il y ait eu une BMI précédente et attribuons le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Nous n'avons recensé aucune acquisition dans le cadre de la BMI, la transformation a été faite en interne avec un passage au e-commerce et une refonte des collections, ainsi que la fermeture des boutiques et l'investissement dans la logistique. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Le nouveau Directeur Général Denis Terrien, nommé en 2009, a communiqué de façon significative l'intention de la BMI et la volonté de devenir un acteur purement e-commerce. Son successeur Eric Dubois a de nouveau communiqué en 2014 sur le virage de l'entreprise vers le e-commerce. Certaines décisions importantes ont été prises, notamment de fermer les boutiques existantes, d'abandonner le catalogue emblématique des 3 Suisses, et d'investir dans le marketing et la logistique.

Nous n'avons par ailleurs identifié aucun signe de résistance des actionnaires. En revanche, nous avons noté une certaine résistance des salariés des boutiques fermées, qui ont intenté un procès pour licenciement abusif. Nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

Nous rappelons que nous nous basons sur la typologie de Weill et al. (2005) pour calibrer cette condition.
L'ancien business model de l'entreprise avait un profil de distributeur physique, qui vend des vêtements et de la décoration intérieure. C'est le cas également du nouveau business model, bien que la vente se fasse par internet et non plus via un catalogue papier. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous avons identifié une communication sur la mise en place de nouveaux indicateurs de performance tels que le temps de réponse, l'ajout de nouveaux clients internet ou les délais de livraison. Les KPI ont donc été adaptés et nous attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Nous nous basons également sur la typologie de Weill et al. (2005) pour calibrer cette condition.
Le business model dominant de l'industrie de l'habillement est, comme le nouveau business model des 3 Suisses, un

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

profil de distributeur physique, qui achète et revend des vêtements. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons bien une transformation de la proposition de valeur puisque les 3 Suisses ne sont plus présents que sur internet, et proposent désormais plusieurs collections sur l'année, vendues en ligne, avec une livraison rapide. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Il nous a été difficile d'obtenir des données précises sur les finances de l'entreprise, puisqu'elle ne les communique pas. Néanmoins les informations que nous avons pu collecter indiquent qu'en 2008, l'entreprise affichait une perte nette de 28 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 543 millions. En 2013, les pertes étaient de 60 millions d'euros. En 2015, elles étaient également de 60 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 120 millions. Au total, l'entreprise a perdu environ 650 millions d'euros entre 2009 et 2015, en aggravant ses pertes sur la période. Nous attribuons donc le score de **0**

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Iven Letessier. "Les 3 Suisses suppriment 674 postes en France ". Le Figaro. `https://www.lefigaro.fr/societes/2009/02/12/04015-20090212ARTFIG00317-les-3suisses-suppriment-674postes-en-france-.php` (12 février 2009)

Auteur inconnu. "Internet bouscule le marché de la vente à distance". Ma Ville par Ouest France. `https://lens.maville.com/actu/forum_-_-1109819_actu.Htm` (14 octobre 2009)

Auteur inconnu. "Le groupe 3 Suisses ferme la totalité de ses boutiques (dont Strasbourg) pour se consacrer au e-commerce". DNA. `https://www.dna.fr/actualite/2012/01/24/3-suisses-tourne-la-page-des-boutiques-pour-se-consacrer-au-e-commerce` (24 janvier 2012)

Soizic Briand. "Les 3 Suisses sont devenus prestataires de services". Challenges. `https://www.challenges.fr/entreprise/les-3-suisses-sont-devenus-prestataires-de-services_227070` (24 fé-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

vrier 2013)

Auteur inconnu. "Si la transformation digitale des 3 SUISSES m'était contée, ou comment le Prince de la VPC devint le Prince de l'e-commerce". Vertone. http://vertone.com/blog/2013/03/25/si-la-transformation-digitale-des-3-suisses-metait-contee-ou-comment-le-prince-de-la-vpc-devint-le-prince-de-le-commerce/ (25 mars 2013)

AFP. "3Suisses adopte les méthodes des géants de la vente en ligne pour se redresser ". L'Express. https://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/3suisses-adopte-les-methodes-des-geants-de-la-vente-en-ligne-pour-se-redresser_1572972.html (04 septembre 2014)

Claire Bouleau. "3Suisses lance la révolution de la dernière chance". Challenges. https://www.challenges.fr/entreprise/plan-de-la-derniere-chance-pour-les-3suisses_102458 (04 septembre 2014)

Flore Fauconnier. ""3 Suisses dévoile son nouveau modèle économique"". Journal du Net. https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1142880-3-suisses-devoile-son-nouveau-modele-economique/ (04 septembre 2014)

Marina Torre. "La Redoute contre 3Suisses : qui réussira le premier le virage du e-commerce ?". La Tribune. https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/20140915trib377767531/la-redoute-contre-3suisses-qui-reussira-le-premier-le-virage-du-e-commerce.html (15 septembre 2014)

José Diz. "Comment la DSI du groupe 3SI a réussi la mutation vers le numérique". Silicon.fr. https://www.silicon.fr/comment-les-3-suisses-sont-entres-de-plain-pied-dans-un-monde-100-digital-110320.html?inf_by=5c3f5063671db850748b550a (10 mars 2015)

Flore Fauconnier. "Aux abois, 3 Suisses ne trouve pas d'acquéreur". Journal du Net. https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1187234-aux-abois-3-suisses-ne-trouve-pas-d-acquereur/ (26 octobre 2016)

Stéphanie Mundubeltz-Gendron. ""Le rachat des 3Suisses est un vrai pari", Karine Schrenzel, co-fondatrice de ShopInvest". L'usine Digitale. https://www.usine-digitale.fr/article/le-rachat-de-3suisses-est-un-vrai-pari-karine-schrenzel-co-fondatrice-de-shopinvest.N774549 (26 novembre 2018)

Daila Bouaziz. "La reconquête des 3 Suisses par ShopInvest". Ecommercemag.fr. https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/reconquete-Suisses-ShopInvest-338970.htm (15 avril 2019)

Thibault Deschamps. "e-Commerce multicanal et personnalisé : 3 Suisses sélectionne RichRelevance". IT Espresso. https://www.itespresso.fr/ecommerce-multicanl-personnalise-3-suisses-selectionne-

© 2020 Tous droits réservés.

`richrelevance-75175.html` (16 mars 2020)

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.2 Accor

Nous étudions ici la transformation d'Accor vers la digitalisation et la prestation d'expériences de voyage. Nous plaçons le début de la transformation en 2012, car c'est à ce moment que l'entreprise lance les premiers investissements de digitalisation en créant l'application de la marque Ibis, notamment. La BMI se termine en 2019 avec la fin du plan stratégique.

Existence d'une BMI précédente

Accor a toujours été une chaine hôtelière. Bien que l'entreprise se soit diversifiée dans les cafés et les wagons-lits, puis se soit recentrée sur l'hôtellerie, ce recentrage a eu lieu dans les années 1990, donc plus de 10 ans avant notre période d'étude. Nous ne recensons donc pas de BMI dans les 10 dernières années et attribuons le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI dépend en partie de nombreuses acquisitions dans le secteur du voyage. AccorHotels a ainsi acquis en 2013 la chaine d'hôtels-appartements privés Mirvac, a pris une participation dans l'entreprise Mama Shelter en 2014 (qui propose des hôtels dans des endroits atypiques et une ambiance "club de vacances" avec des baby-foots, soirées DJ, etc). En 2018, le groupe acquiert Mantra Group qui détient Art Series (des hôtels expérientiels basés sur l'art contemporain) et BreakFree (appartements aux prix abordables). Ces acquisitions ont permis à Accor d'enrichir son portefeuille en proposant des établissements portés sur une expérience différente de voyage, et pas seulement des chambres d'hôtels.

L'entreprise a également acquis des start-ups sur son volet digitalisation, notamment Fastbooking (plateforme de réservation sur internet) et Wipolo (qui permet d'aggréger ses informations de voyage sur une application mobile).

Pour cela, nous attribuons le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Au niveau des dirigeants, de nombreux directeurs se sont exprimés sur cette BMI via des interviews dans la presse (bien que celles-ci concernent principalement la partie digitalisation), et l'entreprise a produit de nombreux communiqués officiels sur son site internet concernant la transformation. De plus, un investissement de 225 millions d'euros sur 5 ans a été dédié au nouveau business model. Les acquisitions et la refonte du rôle des personnels d'accueil, ainsi que le processus de cession de la partie immobilière, montrent une réallocation des ressources en faveur du nouveau business model. On peut donc considérer que les dirigeants sont engagés dans la BMI.

Les salariés ne montrent quant à eux aucun signe de résistance.

Enfin, les actionnaires semblent être à l'origine de la BMI. La décision a même été prise dès 2013 de mettre fin au mandat de Denis Hennequin, PDG du groupe, qui n'était pas favorable à la transformation.

On a donc un PDG et des actionnaires engagés et des salariés non résistants, et nous attribuons le score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil du business model d'Accor est celui d'un propriétaire physique, puisque Accor détient des hôtels dont il permet l'usage via la location de séjours. Avec le nouveau business model, Accor devient un courtier physique puisqu'il loue des nuit d'hôtels mais que les hôtels ne lui appartiennent pas. La BMI est donc considérée comme non radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons recensé aucune communication sur la transformation des KPI ou de l'évaluation de la performance de façon générale. Nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie hôtelière est celui d'un propriétaire physique, les chaînes hôtelières détenant des établissements et en louant l'usage aux clients, ou en déléguant la gestion à des tiers. Accor avec son nouveau business model devient un courtier physique, ce qui ne constitue pas une BMI radicale et nous attribuons donc le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

La BMI avait pour objectif de devenir un fournisseur d'expérience de séjour, à la fois via la digitalisation des activités permettant un processus plus fluide, et par la possibilité de loger dans des établissements différents, uniques. Cet objectif a été atteint et nous estimons que la proposition de valeur a été transformée. Avant, celle-ci était de fournir des séjours confortables dans toutes les gammes de prix. Aujourd'hui, la proposition de valeur d'Accor est de donner à ses clients des expériences de séjour qui leur donnent l'impression de ne pas être à l'hôtel, et de faciliter l'expérience de la réservation au départ. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous avons recensé l'évolution du cours de Bourse, du chiffre d'affaires et de l'EBE sur la période 2012-2019, année de fin de la BMI et année la plus récente disponible au moment de l'analyse. Nous présentons ces résultats dans le tableau 19.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	EBE (millions €)
2012	26.03	5649	850
2019	41.75	4049	825
Evolution	+60.39%	-28.32%	-2.94%

Tableau 19 – Evolution des résultats financiers d'Accor, 2012-2019

On peut voir que le chiffre d'affaires et l'EBE ont légèrement diminué (on peut même dire que l'EBE a stagné). En revanche la cours de Bourse a augmenté. Etant donné la très faible baisse de l'EBE et la hausse significative du cours de Bourse, nous estimons que les résultats au global se sont améliorés et que, en tous les cas, les connaisseurs du marché estiment que cette légère diminution n'est pas problématique pour l'avenir de l'entreprise. Nous attribuons donc le score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la BMI : 0
Engagement des parties prenantes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

"Accor accélère sa transformation". 20 Minutes. https://www.20minutes.fr/economie/1104695-20130220-accor-accelere-transformation-vise-meilleure-rentabilite (20 février 2013)

Auteur inconnu. "Accor : 8 programmes pour une transformation digitale". Manpowergroup. https://www.manpowergrou fr/accor-transformation-numerique-hotellerie-leading-digital-hospitality/ (14 novembre 2014)

Francine Rivaud. "Comment Bazin veut faire d'Accor le meilleur groupe hôtelier du monde". Challenges. https://www.challenges.fr/entreprise/comment-bazin-veut-faire-d-accor-le-meilleur-groupe-hotelier-du-monde_49142 (24 décembre 2014)

Henri Bessières, "Comment la révolution numérique a transformé Accor". Journal du Net. https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1154969-comment-la-revolution-numerique-a-transforme-accor/ (26 mai 2015)

Think with Google. "Accor : quand la transformation digitale s'invite à l'hôtel". ThinkWithGoogle. https://www.thinkwithgoogle.com/intl/fr-fr/inspirations/temoignages/quand-la-transformation-digitale-sinvite-a-lhotel/ (Août 2015)

Pascale Denis. "AccorHotels filialise HotelInvest pour se développer". Capital. https://www.capital.fr/entreprises-marches/accorhotels-filialise-hotelinvest-pour-se-developper-1147146 (12 juillet 2016)

Christophe Palierse. "Nouvelle ère chez Accor avec le départ du « monsieur Digital »". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2016/08/nouvelle-ere-chez-accor-avec-le-depart-du-monsieur-digital-233945 (1 août 2016)

Anne Drif, Christophe Palierse. "AccorHotels : le désengagement du pôle immobilier HotelInvest se précise". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2017/05/accorhotels-le-desengagement-du-pole-immobilier-hotelinvest-se-precise-157490 (22 mai 2017)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Les Clés du Digital. "AccorHotels entame sa grande mue digitale". Lesclésdudigital.fr. https://www.lesclesdudigital.fr/accorhotels-engage-sa-transformation-digitale-pour-devenir-champion-du-mobile/ (13 mars 2018)

Bus Bud. "AirBnB vs Hôtels : qui est vraiment le moins cher ?". Busbud.com. https://www.busbud.com/blog/fr/comparaison-des-prix-airbnb-et-des-hotels-dans-le-monde/

"Classement des principaux hôtels dans le monde en 2015, selon le chiffre d'affaires". Statista. https://fr-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistiques/571086/chiffre-d-affaire-des-principaux-hotels-selectionnes-dans-le-monde-en/ (septembre 2016)

Résultats annuels du groupe Accor, accessibles à l'adresse suivante : https://group.accor.com/fr-FR/investors/events-and-announcements/annual-and-half-yearly-information

Communication Investor Day 2013, accessible ici : https://group.accor.com/fr-FR/investors/events-and-announcements/news-and-announcement

Rapport Stratégie Digitale 2014, accessible ici : https://group.accor.com/fr-FR/investors/events-and-announcements/news-and-announcement

Communiqué de presse du 23 avril 2013, disponible ici : https://www.zonebourse.com/ACCOR-4602/actualite/ACCOR-Communique-du-Conseil-d-administration-16772584/

Page Wikipédia du groupe : https://fr.wikipedia.org/wiki/Accor

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.3 Adobe

Nous étudions ici la transformation d'Adobe, de fournisseur de logiciels créatifs vendus par licences vers le Cloud et l'abonnement. Nous faisons démarrer l'étude en 2011 à l'annonce de la transformation ; la BMI se termine en 2013 avec l'arrêt des licences perpétuelles.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas recensé de BMI précédente, puisqu'Adobe est depuis sa création un fournisseur de langages de programmation et de logiciels créatifs (les plus connus étant Acrobat et Photoshop). Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Nous recensons une acquisition majeure en 2009 de l'entreprise Omniture, spécialisée dans les analyses marketing, qui s'adresse donc à une nouvelle cible : les spécialistes du marketing. Bien que cette acquisition intervienne avant la période réelle de BMI, elle est centrale à celle-ci, car c'est cette acquisition qui permet à Adobe de viser une nouvelle cible. Les professionnels du marketing seront ensuite la cible principale de l'entreprise et la raison pour laquelle l'offre Cloud est développée.
Par la suite, Adobe a également fait l'acquisition de Business Catalyst (Software-as-a-Service) en 2009, EchoSign (signature Cloud) en 2010 et Neolane (management de campagnes marketing via le Cloud) en 2013, entre autres. Nous considérons donc que la BMI n'est pas organique et attribuons le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Le nouveau PDG, Shantanu Narayen, est arrivé en 2007. Il insuffle alors une nouvelle vision pour l'entreprise tournée vers les services de média digital et de marketing afin d'étendre l'usage des produits, jusqu'ici plutôt dédiés à des artistes et graphistes. Le lancement de l'offre Cloud est annoncée officiellement en 2011, de même que l'arrêt programmé de l'offre par licence. La communication et la décision forte de ne proposer que l'offre Cloud dès 2013 traduit l'engagement des dirigeants.

Par ailleurs nous ne recensons aucune résistance des salariés. Le cours de Adobe a baissé d'environ 6% suite à l'annonce de la BMI, mais est revenu à son niveau précédent en à peine trois mois, ce qui nous parait trop négligeable pour être considéré une résistance des actionnaires. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'Adobe est celui d'un propriétaire intellectuel, qui conçoit des logiciels et en vend l'usage via des licences perpétuelles. Son nouveau business model est celui d'un propriétaire intellectuel également, mais qui loue cette fois-ci l'usage via un abonnement renouvelable. La BMI est donc incrémentale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous avons identifié des communications concernant la mise en place de nouveaux KPI ; parmi ceux-ci nous recensons le revenu moyen par utilisateur par mois, le revenu récurrent annualisé, et les revenus futurs facturés. Nous attribuons

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le profil du business model dominant de l'industrie est celui d'un propriétaire intellectuel, qui vend ou loue l'usage de ses logiciels. Le nouveau business model d'Adobe s'inscrit également dans ce profil, nous attribuons donc le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

En passant sur le Cloud et l'abonnement, Adobe transforme sa proposition de valeur. Les utilisateurs ne peuvent plus acheter une licence unique pour obtenir le droit d'utiliser le logiciel indéfiniment ; au lieu de cela, ils doivent payer un abonnement mensuel ou annuel. Cela exclut potentiellement de fait les utilisateurs occasionnels mais permet à de nouveaux clients de bénéficier d'un service régulièrement mis à jour, présent sur le Cloud et donc accessible partout. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 20 les résultats financiers pour Adobe sur la période 2011-2016.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
2011	28.27	4216	3778
2016	102.95	5854	5034
Evolution	+264.17%	+38.35%	+33.25%

Tableau 20 – Evolution des résultats financiers d'Adobe, 2011-2016

Il est à noter que le chiffre d'affaires 2011 était composé à 81% de produits et moins de 11% de souscriptions. Celui de 2016 est composé à 78% de souscriptions. On peut donc voir que les résultats intègrent bien le nouveau business model. On remarque aussi une nette augmentation des trois indicateurs. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la BMI : 0
Engagement des parties prenantes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Ron Miller. "Adobe's record revenue proves successful business transformation is possible". TechCrunch. `https://techcrunch.com/2015/12/12/adobes-record-revenue-proves-successful-business-transform`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

is-possible/?guccounter=1 (12 décembre 2015)

Ben Kepes. "Transitioning to the cloud : Adobe hits it out of the park". Computerworld. https://www.computerworld.com/article/3069711/transitioning-to-the-cloud-adobe-hits-it-out-of-the-park.html (17 mai 2016)

Virgile Juhan. "Bascule d'Adobe vers le cloud : les coulisses d'une transformation radicale". Journal Du Net. https://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/1179081-bascule-d-adobe-vers-le-cloud-les-coulisses-d-une-transformation-radicale/ (16 juin 2016)

Christine Moorman. "Adobe : How To Dominate The Subscription Economy". Forbes. https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2018/08/23/adobe-how-to-dominate-the-subscription-economy (23 août 2018)

Auteur inconnu. "How Adobe Became a Successful $95 Billion SaaS Company". Product Habits. https://producthabits.com/adobe-95-billion-saas-company/

Charles McLellan. "Charting Adobe's business model transformation". TechRepublic. https://www.techrepublic.com/article/charting-adobes-business-model-transformation/

David Saabye. "Out of the box, into the cloud : Adobe's transformation success story". dPrism Advisors. https://www.dprism.com/out-of-the-box-into-the-cloud-adobes-transformation-success-story/

Rapports annuels de Adobe, accessibles ici : https://www.adobe.com/investor-relations.html

Page du site officiel Adobe sur la transformation digitale : https://www.adobe.com/fr/customer-showcase/story/adobe-experience-cloud.html

Page Wikipédia anglophone d'Adobe : https://en.wikipedia.org/wiki/Adobe_Inc.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.4 Alcatel

Nous étudions la transformation d'Alcatel d'une entreprise de production de composants réseaux vers une entreprise concentrée sur la recherche et développement. Nous faisons démarrer la BMI en 2001 puisque cela correspond au moment où le PDG de Alcatel, Serge Tchuruk, a annoncé son intention de transformer le business model de l'entreprise. Nous plaçons la fin de notre étude en 2008 avec le départ de Serge Tchuruk.

Existence d'une BMI précédente

Alcatel a d'abord fusionné avec Alsthom et s'est ainsi diversifié vers les moteurs notamment, à la fin des années 1960. Puis il a cédé Alsthom et s'est recentré sur les télécoms au début des années 1990, affichant une nouvelle identité et sa volonté d'être spécialiste des réseaux. On considère ce recentrage comme une BMI car cela a transformé la proposition de valeur d'Alcatel, qui autrefois était un groupe industriel généraliste. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

La BMI d'Alcatel est basée sur la cession d'activités, notamment des activités de production et des activités annexes à la recherche et développement en télécommunications. Les quelques acquisitions réalisées pendant cette période (notamment un fournisseur d'applications liés à la télévision numérique et une entreprise de solutions de convergence voix/données) ne sont pas le point central de la transformation. Nous considérons donc que la BMI est organique et attribuons le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Au niveau des dirigeants, le PDG a communiqué clairement son engagement dans la BMI dès 2001, en déclarant son intention d'être une "entreprise sans usines" afin de maximiser la valeur actionnaire. Les cessions d'usines qui ont suivi et le désengagement dans ses filiales comme SAFT (maintenance des réseaux) montrent la réallocation des ressources.

Si les actionnaires semblent avoir apprécié le projet (l'action a notamment vu une hausse de son cours de 8% après les annonces initiales), les salariés ont montré une forte résistance, marquée notamment par des mouvements sociaux. Nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil du business model est celui d'un manufacturier. Le nouveau business model a un profil de propriétaire intellectuel, étant donné que l'objectif est de se concentrer sur la recherche et développement, les revenus étant principalement basés sur les brevets. On a donc une BMI radicale, ce qui nous amène à attribuer le score de **1**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons pas recensé d'information sur l'adaptation des KPI. Même s'il parait fort probable, au vu de la transformation, que l'évaluation de la performance devrait avoir été modifiée, aucune communication n'a été faite à ce sujet. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Dans le secteur des télécommunications, le business model dominant est celui d'un manufacturier, qui produit des composants et les revend ensuite. Comme nous l'avons vu, le nouveau business model d'Alcatel a un profil de propriétaire intellectuel. Le changement est donc radical et nous attribuons le score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Le cas d'Alcatel est un peu délicat. En 2004, un tiers des usines étaient fermées, ce qui était en phase avec les objectifs de la BMI. Cependant, Alcatel n'a jamais été une entreprise sans usines et n'a jamais complètement changé son business model. De plus, après la fusion avec Lucent en 2006, une partie des fermetures d'usines sont dues à une volonté de récupérer de la liquidité suite à des résultats décevants. Si l'organisation a été modifiée, la proposition de valeur d'Alcatel n'a pas été transformée. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 0

Bibliographie

David Prud'homme. "Alcatel sans usines : Tchuruk persiste et signe". 01net. `https://www.01net.com/actualites/alcatel-sans-usines-tchuruk-persiste-et-signe-154096.html` (29 juin 2001)

Auteur inconnu. "Alcatel : Le pari de la Recherche et... Innovation". L'économiste. `https://www.leconomiste.com/article/alcatel-le-pari-de-la-recherche-8230-innovation` (06 mars 2002)

Henri Bessières. "Fusion Alcatel Lucent Technologies : le plus dur reste à accomplir". BFMtv. `https://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/fusion-alcatel-lucent-technologies-le-plus-dur-reste-a-accomplir-318132.html` (1 mai 2006)

Auteur inconnu. "Fusion Alcatel Lucent : est-ce bien raisonnable ?". Journal Du Net. `http://www.journaldunet.com/solutions/0608/060828-alcatel-lucent.shtml` (28 août 2006)

Nathalie Brafman. "Les modalités de la fusion Alcatel Lucent critiquées". Le Monde. `https://www.lemonde.fr/economie/article/2006/08/29/les-modalites-de-la-fusion-alcatel-lucent-critiquees\_807298\_3234.html` (29 août 2006)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Valérie Collet. "Alcatel Lucent inflexible dans la tempête". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/societes-francaises/2008/05/31/04010-20080531ARTFIG00027-alcatel-lucent-inflexible-dans-la-tempete.php (31 mai 2008)

Christophe Bardy. "Alcatel Lucent : après l'entreprise sans usine, l'informatique sans informaticiens". LeMagIT. https://www.lemagit.fr/actualites/2240198990/Alcatel-Lucent-apres-lentreprise-sans-usine-linformatique-sans-informaticiens (19 juin 2009)

Dominique Albertini. "Alcatel Lucent : histoire d'un désastre industriel". Libération. https://www.liberation.fr/futurs/2013/10/08/alcatel-lucent-histoire-d-dun-desastre-industriel_937893 (8 octobre 2013)

Cécile Ducourtieux et Sarah Belouezzane. "Alcatel Lucent : un groupe malmené ces dernières années". Le Monde. https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/04/14/alcatel-lucent-un-groupe-malmene-ces-dernieres-annees_4615717_3234.html (14 avril 2015).
Gilles Bridier. "Avec Nokia, Alcatel signe l'épilogue d'une stratégie perdante". Slate. http://www.slate.fr/story/100461/nokia-alcatel (16 avril 2015)

Bill Nordick. "Alcatel Lucent Merger Failure : A Critical Analysis". Research-Methodology.net. https://research-methodology.net/alcatel-lucent-merger-failure-a-critical-analysis/ (2 juin 2016)

Pierre Haski. "Quand le patron d'Alcatel rêvait d'une entreprise « sans usines »". Nouvel Obs. https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-economie/20160226.RUE2287/quand-le-patron-d-alcatel-revait-d-une-entreprise-sans-usines.html (21 novembre 2016)

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.5 Amazon

Ce cas aborde la transformation du business model d'Amazon, de la librairie en ligne vers une plateforme globale de e-commerce. Nous plaçons le début de la transformation en 1998 qui marque l'extension de l'offre de produits. Elle se termine en 2004 lorsque les ventes d'électronique dépassent celles de livres.

Existence d'une BMI précédente

Amazon a été créée en 1994 comme une librairie en ligne. Le cas étudié est la première BMI de l'entreprise après sa création. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La transformation d'Amazon en plateforme e-commerce globale s'est accompagnée de beaucoup d'acquisitions telles que Pets.com (accessoires pour animaux de compagnies) en 1998, IMDb (base de données sur le cinéma) en 1999, Alexa Internet (analyse de trafic web) en 1999, CDNow (vente de CD) en 2003, Joyo.com (site chinois d'e-commerce) en 2004, entre autres. Toutes ces acquisitions font partie de la BMI puisqu'elles permettant à Amazon de proposer tous les produits possibles en e-commerce et des services complémentaires. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Cette BMI est l'intention du fondateur et dirigeant d'Amazon, Jeff Bezos, qui visait par là une croissance rapide de l'entreprise. Il a communiqué sur cette transformation dans les médias. Les diverses acquisitions et l'ouverture aux vendeurs tiers montrent une allocation des ressources cohérente.

Actionnaires et analystes étaient, d'après nos données, favorables à cette transformation. A cette époque, Amazon était fortement favorisé par la Bourse et les actionnaires, car l'entreprise était un symbole de la nouvelle économie.

Nous n'avons par ailleurs identifié aucune résistance de la part des salariés. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'Amazon est celui d'un revendeur puisqu'il achète et revend des livres aux clients via sa plateforme e-commerce. Le nouveau business model est celui d'un revendeur également ou d'un courtier physique dans le cas de la Marketplace. Dans les deux cas, la BMI n'est pas radicale et nous atribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons identifié aucune communication sur l'adaptation des KPI. Nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de la librairie (en ligne ou physique) est celui d'un revendeur qui achète et revend des livres. Le nouveau business model d'Amazon est celui d'un revendeur physique. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons bien une transformation de la proposition de valeur puisque Amazon proposait des livres en ligne. Désormais, Amazon propose non seulement d'acheter un grand choix de produits divers (leur mission est "d'offrir la plus grande sélection de produits sur Terre" d'après leurs rapports annuels) mais aussi d'être un intermédiaire entre vendeurs tiers et clients via sa Marketplace. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 21 les résultats d'Amazon sur la période 1998-2007 :

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
1998	7.52	610	134
2007	92.64	14835	3353
Evolution	+1131.91%	+1530.22%	+2402.24%

Tableau 21 – Evolution des résultats financiers d'Amazon, 1998-2007

Nous voyons donc que les résultats se sont grandement améliorés, et attribuons le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Guillaume Bregeras. "Amazon et la rentabilité : 20 ans de secousses". LSA. `https://www.lsa-conso.fr/amazon-et-la-rentabilite-20-ans-de-secousses,161287` (31 janvier 2014)

DmitryDIGIT. "Amazon.com – the Winner Takes It All ". HBS Digital Initiative. `https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/amazon-com-the-winner-takes-it-all/` (26 février 2017)

Auteur inconnu. "From Bookstore to Superstore : The Evolution of Amazon". ChannelAdvisor. `https://www.channeladvisor.com/blog/industry-trends/from-bookstore-to-superstore-the-evolution-of-amazon-com/` (04 mai 2018)

Lydia DePillis et Ivory Sherman. "Amazon's extraordinary 25-year evolution". CNN Business. `https://edition.cnn.com/interactive/2018/10/business/amazon-history-timeline/index.html` (04 octobre

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2018)

Maurice Midena. "Classement du Top 20 Des Entreprises Qui Dominent Internet". Forbes. https://www.forbes.fr/classements/classement-du-top-20-des-entreprises-qui-dominent-internet/?cn-reloaded=1 (11 janvier 2019)

"Jeff Bezos In 1999 On Amazon's Plans Before The Dotcom Crash". CNBC. https://www.youtube.com/watch?v=GltlJO56S1g (8 février 2019)

Christopher McFadden. "A Very Brief History of Amazon : the Everything Store". Interesting Engineering. https://interestingengineering.com/a-very-brief-history-of-amazon-the-everything-store (02 novembre 2019)

Dave Chaffey. "Amazon.com case study". Smartinsights. https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/amazon-case-study/ (30 mars 2020)

Rapports annuels d'Amazon, disponibles ici : https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx

Page Wikipédia d'Amazon : https://fr.wikipedia.org/wiki/Amazon

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.6 AOL (fusion avec Time Warner)

Nous étudions ici la transformation d'AOL via la fusion avec Time Warner, d'un portail de services internet vers un groupe de médias. Nous plaçons la BMI en 2000, au moment de l'annonce de la fusion AOL-Time Warner qui symbolise l'objectif de la transformation. Elle se termine en 2009 avec la fin de la fusion.

Existence d'une BMI précédente

A l'origine, AOL proposait des services de mail et chat en ligne moyennant un abonnement. Lors de l'arrivée de fournisseurs d'accès à internet, l'entreprise a du changer de business model dans les années 1990 en acquérant notamment Netscape (un portail de recherche internet), et est devenue un portail internet global et un portail de e-commerce à destination des professionnels. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

La BMI est basée sur la fusion d'AOL et de Time Warner, qui selon les analystes est en fait une quasi-acquisition de Time Warner par AOL, qui détient la majorité de la nouvelle entité. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

La fusion était en discussion depuis plus d'un an, et la communication des dirigeants autour de celle-ci a été très importante. L'objectif était clairement annoncé de lier contenant et contenus et de devenir un empire des médias. Les dirigeants étaient donc engagés envers la BMI.

Une partie des actionnaires en revanche a manifesté son opposition à l'opération, de même qu'une partie du management d'AOL qui a remis en question l'intérêt de la fusion et la viabilité de l'opération. Pour cela, nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model était celui de propriétaire intellectuel, puisque AOL était propriétaire du portail et en louait l'accès moyennant abonnement. Son nouveau business model est également celui d'un propriétaire intellectuel, puisque la nouvelle entité permet l'accès au portail internet AOL et aux contenus dont Time Warner est propriétaire (journaux, chaines tv, films etc). Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons recensé aucune communication concernant les KPI, nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des fournisseurs de services internet est le même que celui du nouveau business model d'AOL : propriétaire intellectuel. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

La question est ici délicate car bien que la fusion ait été effective, les synergies, de l'aveu même des principaux intéressés, ne se sont jamais réalisées. De fait, AOL n'a jamais pu réellement profiter de l'apport de Time Warner. Les deux entités ont continué à opérer de façon très séparée, et la proposition de valeur d'AOL est restée globalement la même. Nous considérons donc que la BMI n'a pas réussi car elle n'a pas atteint ses objectifs initiaux. Nous attribuons le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 0

Bibliographie

B. R. Kumar (2019), "American Online : Time Warner Merger and Other Restructuring", in Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions, Management for Professionals, Springer Nature Switzerland.

M.E.. "AOL-Time Warner : la fusion hors normes d'Internet et des médias". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2001/01/aol-time-warner-la-fusion-hors-normes-dinternet-et-des-medias-706995 (10 janvier 2001)

Eli Blumenthal. "AOL buys Netscape for $4.2 billion". Cnet. https://www.cnet.com/news/aol-buys-netscape-for-4-2-billion/ (02 janvier 2002)

Fabrice Rousselot. "AOL Time Warner : montagne de pertes ". Libération. https://www.liberation.fr/futurs/2002/04/26/aol-time-warner-montagne-de-pertes_401719 (26 avril 2002)

ochicheportiche. "AOL-Time Warner : échec et retour à la case départ". Silicon.fr. https://www.silicon.fr/aol-time-warner-echec-et-retour-a-la-case-depart-73.html?inf_by=5c3f1724671db892758b (12 janvier 2003)

La rédaction, "Le mariage du contenu et du contenant, une fausse bonne idée ?", IT Espresso, https://www.itespresso.fr/le-mariage-du-contenu-et-du-contenant-une-fausse-bonne-idee\%C2\%A0-10288.html (13 janvier 2003)

Juan Carlos Perez. "Time Warner Ditches Troubled AOL Unit". CIO. https://www.cio.com/article/2427764/time-warner-ditches-troubled-aol-unit.html (28 mai 2009)

© 2020 Tous droits réservés.

Laurence Girard. "Huit ans après un mariage retentissant, le groupe de médias Time Warner se sépare d'AOL". Le Monde. https://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/05/29/huit-ans-apres-un-mariage-retentissant-le-groupe-de-medias-time-warner-se-separe-d-aol_1199664_1101386.html (29 mai 2009)

MarketingWeek. "Why AOL-Time Warner Union will prove Barren". Marketing Week. https://www.marketingweek.com/why-aoltime-warner-union-will-prove-barren/

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.7 AOL2 (régie publicitaire)

Nous étudions désormais la transformation d'AOL vers un business model de régie publicitaire. Nous démarrons cette BMI en 2006 car c'est là qu'a été annoncée la volonté de transformer AOL en une régie publicitaire. Elle se termine en 2018 avec l'arrêt de l'activité de portail internet en Europe.

Existence d'une BMI précédente

Puisque nous avons décidé que la BMI de la fusion avec Time Warner n'était pas un succès, nous ne la prenons pas en compte ici. Néanmoins la transformation en portail global internet date de l'acquisition de Netscape en 1998, et entre donc dans la période de dix ans avant notre étude, nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

Cette BMI s'est construite à partir d'acquisitions, notament Quigo (publicité ciblée) en 2007, des entreprises qui ont permis à AOL d'entrer dans le milieu de la publicité en ligne et d'attirer les annonceurs. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

La transformation a été poussée en interne par les dirigeants de Time Warner notamment, et cela a été communiqué avant même la scission des deux entités AOL et Time Warner. Les acquisitions démontrent une volonté d'acquérir les ressources nécessaires.

Certains actionnaires voulaient se séparer d'AOL dès 2006 et se concentrer sur Time Warner. L'un d'eux notamment, Carl Icahn, a tenté d'imposer cette stratégie par des actions de lobbying. Cela traduit une résistance d'une partie des actionnaires et nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'AOL était celui d'un propriétaire intellectuel, qui donnait l'accès à des services internet et des contenus multimédias. Le nouveau business model est celui d'un courtier intellectuel, qui met en relation des annonceurs avec des clients potentiels via des portails en ligne. La BMI est donc non radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons vu aucune communication sur l'adaptation des KPI, nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des fournisseurs de service internet est celui de propriétaire intellectuel. Le nouveau profil d'AOL étant celui d'un courtier intellectuel, la BMI n'est pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Il y a effectivement une nouvelle proposition de valeur, puisque AOL ne propose plus de services payants à des clients. Désormais, AOL propose à des annonceurs d'afficher leurs publicités sur des sites en ligne afin de toucher des clients, et se rémunère sur la location de ces espaces publicitaires. Les deux activités "services internet" et "régie publicitaire" sont séparées dès 2008. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Obtenir les résultats d'AOL s'est avéré complexe car l'entreprise était fusionnée avec Time Warner de 2006 à 2009 puis a été achetée par Verizon en 2015. Il ne nous a donc pas été possible d'obtenir des rapports annuels.
Néanmoins, nos données indiquent des revenus d'environ 7786 millions de dollars en 2006, et de 2527 millions de dollars en 2014 (dernière année où un rapport annuel est disponible), ce qui est une chute significative des revenus. De même son résultat net a nettement diminué entre 2007 et 2014, passant de 1390 millions de dollars environ à 125 millions.
Nos données indiquent également que la branche "publicité digitale" de Verizon (dont fait partie AOL) en 2018 a des revenus de 1370 millions de dollars, ce qui montre encore une diminution des résultats.

Nous considérons donc que la transformation n'a pas porté ses fruits et attribuons le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Paul R. La Monica. "Icahn calls for Time Warner breakup, buyback". CNN. `https://money.cnn.com/2006/02/07/news/companies/timewarner_icahn/index.htm` (8 février 2006)

Richard Way et Dan Milmo. "AOL tries to survive by going free ". The Guardian. `https://www.theguardian.com/technology/2006/aug/03/news.citynews` (03 août 2006)

Terrence Russell. "AOL Cuts 2,000 Jobs to Rally Ad Ambitions". Wired. `https://www.wired.com/2007/10/aol-lays-off-20/` (15 octobre 2007)

Solveig Godeluck. "AOL poursuit sa transformation en régie publicitaire Internet". Les Echos. `https://www.lesechos.fr/2007/11/aol-poursuit-sa-transformation-en-regie-publicitaire-internet-`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

556926 (07 novembre 2007)

Auteur inconnu. "AOL, qui plombe le bénéfice net 2007 de Time Warner, bientôt coupé en deux". La Tribune. https://www.latribune.fr/archives/2008/ID42174B7FBA4D6D3EC12573E7003D930D/aol-qui-plombe-le-benefice-net-2007-de-time-warner-bientot-coupe-en-deux.html (07 février 2008)

La Rédaction. "AOL fait plonger Time Warner, Google veut se désengager". Journal du Net. https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1059672-aol-fait-plonger-time-warner-google-veut-se-desengager.amphtml/ (05 février 2009)

Nathania Johnson. "AOL Completes Platform-A Transformation from DoubleClick to ADTECH". Search Engin Watch. https://www.searchenginewatch.com/2009/03/17/aol-completes-platform-a-transform from-doubleclick-to-adtech/ (17 mars 2009)

Juan Carlos Perez. "Time Warner Ditches Troubled AOL Unit". CIO. https://www.cio.com/article/2427764/time-warner-ditches-troubled-aol-unit.html (28 mai 2009)

Guillaume Belfiore. "AOL : revenus en baisse de 17% par rapport à 2008 ". L'Express. https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/aol-revenus-en-baisse-de-17-par-rapport-a-2008_1440854.html (03 février 2010)

Pierre de Gasquet. "Pour 315 millions de dollars, AOL met la main sur The Huffington Post". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2011/02/pour-315-millions-de-dollars-aol-met-la-main-sur-the-huffing post-387137 (08 février 2011)

Emily Steel et Michael J. de la Merced. "AOL, a Digital Pioneer, With Another Chance to Reshape Itself". The New York Times. https://www.nytimes.com/2015/05/13/business/dealbook/the-deals-that-transfor aol.html (12 mai 2015)

Nicholas Carson, "AOL unveils new brand, new logos". Business Insider. https://www.businessinsider.com/aol-unveils-a-new-brand-identity-2009-11?IR=T

Annual revenue of AOL from 2004 to 2014". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques univ-lille.fr/statistics/266568/annual-revenue-of-aol/ (Février 2015)

"Net income of AOL Inc. from 2007 to 2014". Statista. https://www-statista-com.ressources-electronique univ-lille.fr/statistics/222437/net-income-of-aol-inc-since-2007/ (Février 2015)

"Net digital advertising revenue by company in the United States from 2015 to 2018". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/730882/us-digital-ad-revenue-by-company/ (Novembre 2016)

© 2020 Tous droits réservés.

1.8 Apple

Nous étudions la transformation d'Apple de producteur de produits électroniques vers la création d'un écosystème matériel-logiciel dans la musique. Nous plaçons le début de la transformation en 2001 au lancement de iTunes et terminons l'étude en 2003, au lancement de l'iTunes Store.

Existence d'une BMI précédente

Bien que Apple ait élargi sa gamme de produits des ordinateurs aux baladeurs portables et autres produits de lecture de musique, nous ne considérons pas cela comme une BMI. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

iTunes est à la base une acquisition, puisqu'Apple a acquis un programme nommé SoundJam MP, alors un simple lecteur de fichiers mp3. Mais Apple a ensuite profondément modifié le code pour lancer iTunes, et l'iTunes Store a été créé en interne. La transformation est basée sur des partenariats avec les principales maisons de disques afin d'obtenir l'autorisation de vendre les albums et les chansons individuellement sur la plateforme iTunes Store, mais nous considérons cela comme un partenariat stratégique en vue d'obtenir des ressources qui ne remet pas en cause le caractère organique de la transformation. Nous choisissons donc de considérer la BMI comme organique. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Les nouveaux produits et services d'Apple font habituellement l'objet d'une communication officielle par les dirigeants, et l'iTunes Store n'a pas fait exception à la règle. Steve Jobs, alors CEO de l'entreprise, a fait une annonce lors d'un évènement spécial. Son engagement s'est également traduit par l'alliance avec les maisons de disques, qui n'étaient pas favorables au projet dans un premier temps.

Ni les actionnaires ni les salariés n'ont montré de signes de résistance. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

Le business model originel d'Apple a le profil d'un manufacturier, qui fabrique et vend des produits électroniques grand public. Le business model d'iTunes Store est celui d'un négociant en propriété intellectuelle, puisqu'il achète la musique aux maisons de disque et les revend au grand public, en leur reversant une partie des profits au passage. La BMI est donc radicale et nous attribuons le score de **1**.

Adaptation des KPI

Nos données n'indiquent aucune communication sur l'adaptation des KPI. D'ailleurs, les revenus de iTunes sont fournis dans les rapports annuels dans la catégorie "autres produits de musique" avec les accessoires pour iPod, entre autres. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

L'industrie du matériel électronique est dominée par un buiness model de manufacturier, qui fabrique ces produits et les vend à des grossistes ou détaillants. Le nouveau business model d'Apple est celui de négociant en propriété intellectuelle, ce qui constitue un changement radical et nous amène à donner un score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous considérons qu'une nouvelle proposition de valeur a été mise en place chez Apple. En effet, Apple n'est plus seulement un fabricant d'électronique dédié à la musique. L'entreprise lie désormais matériel et logiciel, contenant et contenu, et propose donc un véritable écosystème pour les consommateurs de musique. Ce nouveau business model lui a ouvert un nouveau marché, celui de la vente de musique. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 22 les résultats financiers d'Apple sur la période 2001-2006. Nous n'avons pas obtenu l'EBE.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	Résultat opérationnel (millions $)
2001	1.57	5363	-333
2006	12.12	19315	-17
Evolution	+671.97%	+260.15%	+94.89%

Tableau 22 – Evolution des résultats financiers d'Apple, 2001-2006

Nous pouvons ainsi voir la forte augmentation des résultats de l'entreprise, ce qui nous permet d'attribuer le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Communiqué officiel "Apple annonce le lancement d'iTunes U sur l'iTunes Store". Apple. `https://www.apple.com/newsroom/2003/04/28Apple-Launches-the-iTunes-Music-Store/` (28 avril 2003).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Laetitia Mailhes. "Apple trace son sillon dans la musique". Les Echos https://www.lesechos.fr/2003/05/apple-trace-son-sillon-dans-la-musique-665109 (5 mai 2003)

Emmanuel Grasland. "Apple crée un écosystème autour de l'iPod". L'usine Nouvelle. https://www.usinenouvelle.com/article/apple-cree-un-ecosysteme-autour-de-l-ipod.N43502 (20 janvier 2005)

E.P. "Quand Apple se cache derrière son iPod". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2005/09/quand-apple-se-cache-derriere-son-ipod-617390 (21 septembre 2005)

Brian X. Chen. "April 28, 2003 : Apple Opens iTunes Store". Wired. https://www.wired.com/2010/04/0428itunes-music-store-opens/ (28 avril 2010)

Jean-Baptiste Jacquin et Isabelle Repiton. "Retrouvez l'interview de Steve Jobs à La Tribune lors du lancement de iTunes". La Tribune. https://www.latribune.fr/technos-medias/electronique/20111006trib000654 retrouvez-l-interview-de-steve-jobs-a-la-tribune-lors-du-lancement-de-itunes.html (6 octobre 2011)

Christophe Guillemin. "iTunes Music Store, l'invention techno de l'année". ZDNet.fr. https://www.zdnet.fr/actualites/itunes-music-store-l-invention-techno-de-l-annee-39133965.htm (19 octobre 2011)

Chloé Dussapt. "Retour sur 10 ans d'histoire de l'iTunes d'Apple". Challenges. https://www.challenges.fr/high-tech/retour-sur-10-ans-d-histoire-de-l-itunes-d-apple_9112(27 avril 2013)

"Steve Jobs introduces iTunes Music Store - Apple Special Event 2003", vidéo Youtube par Apple Novinky. https://www.youtube.com/watch?v=NF9o46zK5Jo (3 avril 2018)

"Global revenue of major consumer electronics companies from 1st quarter to 2nd quarter 2011 ". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/208214/revenue-of-major-consumer-electronics-companies/ (juin 2011)

"ICT companies with the highest net profit in 2006". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/263013/net-profit-of-top-50-ict-firms/ (décembre 2008)

"Worldwide revenue made by leading consumer electronic products manufacturers in 2011". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/266685/worldwide-revenues-of-leading-manufacturers-of-electronic-products/ (mars 2013)

Rapports annuels de Apple, disponibles ici : http://annualreports.com/Company/apple-inc.
Page Wikipédia de l'iTunes Store : https://fr.wikipedia.org/wiki/ITunes_Store

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.9 AWS (Amazon Web Services)

Nous étudions la création d'Amazon Web Services, qui transforme Amazon de e-commerçant vers prestataire de services Cloud aux professionnels. Nous plaçons le début de la BMI en 2002 car c'est à cette période que l'entreprise lance une première plateforme AWS principalement dédiée à l'interne, avant de la lancer officiellement en 2006 qui marque donc la fin de notre étude.

Existence d'une BMI précédente

Amazon était à sa création une librairie en ligne. Elle s'est ensuite transformée en une plateforme e-commerce globale et une place de marché pour des vendeurs tiers. Il y a donc eu une BMI précédente, et nous attribuons le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

Nous n'avons recensé aucun signe d'acquisitions concernant cette BMI. Le service a été développé en interne, à la demande des salariés d'Amazon, avec les compétences et ressources déjà présentes. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Au niveau des dirigeants, nous observons des actions menées en faveur de la BMI, notamment un investissement financier et de compétences pour développer les services et les regrouper sous une bannière cohérente. Les dirigeants ont également autorisé en 2004 la création d'un bureau satellite en Afrique du Sud destiné à l'expérimentation sur ces sujets. En revanche, nous n'avons trouvé aucune communication réelle des dirigeants sur le sujet.

Les salariés n'ont pas montré de signe de résistance, ce qui parait logique étant donné qu'ils étaient aussi porteurs d'une demande de regrouper les services Cloud de l'entreprise en interne pour plus de facilité.

La situation des actionnaires est un peu particulière, puisque le PDG d'Amazon, Jeff Bezos, est connu pour ne pas s'inquiéter des attentes de ses actionnaires. Amazon a mis des années avant de devenir profitable lors de sa création et Bezos a une vision très long terme qui se soucie peu de la valeur actionnaire. Ceci étant dit, nous n'avons recensé aucun signe de résistance des actionnaires.

Au vu du manque de communication des dirigeants, nous ne pouvons pas dire qu'ils sont engagés dans la BMI d'après notre procédure de calibration, et attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil business model d'Amazon est celui d'un revendeur physique. Avec AWS, le business model a un profil de propriétaire intellectuel puisqu'il développe des outils et services Cloud et en loue l'usage. La BMI est donc radicale et le score de ce cas pour la condition est de **1**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons vu aucune communication sur la transformation des KPI, ce qui parait logique étant donné l'absence de communication globale sur la transformation et ses modalités. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Ici nous comparons le nouveau business model au secteur d'origine d'Amazon, c'est-à-dire le secteur du e-commerce. Le profil dominant de ce secteur est celui d'un revendeur ou d'un manufacturier. Le nouveau business model est celui d'un propriétaire intellectuel, la BMI est donc radicale et nous attribuons le score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Avec AWS, Amazon a effectivement transformé sa proposition de valeur. L'ancienne proposition de valeur était de fournir un large choix de produits à des particuliers, que ce soit via les stocks d'Amazon ou via des vendeurs tiers. La nouvelle proposition de valeur d'Amazon est celle d'une entreprise de services aux entreprises via des outils Cloud et l'accès à une base importante de clients, tout en conservant son activité de plateforme e-commerce aux particuliers (mais qui s'adresse, notons-le, aussi aux professionnels puisque la Marketplace a une place importante dans l'activité de e-commerce de l'entreprise). Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 23 les résultats financiers d'Amazon sur la période 2002-2009. Il est à noter que les résultats d'AWS n'ont été comptés de façon distincte qu'à partir de 2013, nous évaluons donc les résultats d'Amazon dans son ensemble.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
2002	18.89	3932	992
2009	134.52	24509	5531
Evolution	+612.12%	+523.32%	+457.56%

Tableau 23 – Evolution des résultats financiers d'Amazon, 2002-2009

On peut donc voir une très forte augmentation des résultats et nous attribuons le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Keary Crawford. "Amazon Innovates With Its Business Model, Not Drones". Wired. `https://www.wired.com/insights/2014/01/amazon-innovates-business-model-drones/` (janvier 2014)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Stéphane. "Naissance d'une plateforme : Amazon Web Services". 15marches.fr. https://15marches.fr/numerique/naissance-dune-plateforme-amazon-web-services (13 juillet 2014)

Ron Miller. "How AWS came to be". TechCrunch https://techcrunch.com/2016/07/02/andy-jassys-brief-history-of-the-genesis-of-aws/ (2 juillet 2016)

Bastien L. "Amazon Web Services – Retour sur l'histoire et les origines d'AWS". LeBigData.fr. https://www.lebigdata.fr/amazon-web-services-retour-lhistoire-origines-daws(20juillet2016)

Marc Bidan. "Amazon Web Services, étonnant poids lourd du cloud computing, face à Microsoft, IBM et Google". HousseniaWriting.com. https://actualite.housseniawriting.com/technologie/2017/01/04/amazon-web-services-etonnant-poids-lourd-du-cloud-computing-face-a-microsoft-ibm-et-google/20030/ (4 janvier 2017)

Elsa Conesa. "Comment le géant Amazon a imposé ses règles aux marchés financiers". Les Echos. https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/comment-le-geant-amazon-a-impose-ses-regles-aux-marches-financiers-138110 (5 septembre 2018)

Dave Chaffey. "Amazon.com case study". SmartInsights.com. https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/amazon-case-study/ (30 mars 2020).

Margaret Rouse. "Amazon Web Services (AWS)". Tech Target. https://searchaws.techtarget.com/definition/Amazon-Web-Services

"Vendor share of the public cloud infrastructure as a service (IaaS) market worldwide from 2015 to 2018". Statista.com. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/754837/worldwide-public-cloud-infrastructure-services-vendor-revenues/ (juillet 2019)

Rapports annuels Amazon, accessibles sur le site officiel Amazon : https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx

Page Wikipédia d'Amazon Web Services : https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Web_Services

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.10 Axel Springer

Nous étudions ici la digitalisation du groupe de presse Axel Springer et son évolution vers les petites annonces. Nous plaçons le début de la transformation en 2006 car c'est cette année-là que l'entreprise lance une stratégie de digitalisation, avec un objectif de générer 50% des profits et revenus via le digital en 10 ans. Nous terminons l'étude en 2016 car l'objectif de générer la majorité des revenus par les petites annonces est atteint.

Existence d'une BMI précédente

Nos données n'ont pas montré de BMI précédente, Axel Springer est un groupe média présent surtout dans le journalisme et en partie dans la télévision. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI a été menée via plusieurs acquisitions. On compte parmi elles StepStone en 2009 (portail d'annonces d'emploi), Sohomint en 2010 (créateur de portails internet), allesklar.com en 2012 (petites annonces). Ces acquisitions lui permettent d'établir sa digitalisation et son investissement dans les portails de petites annonces. Nous attribuons le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Nos données nous ont permis d'identifier un engagement clair de Matthias Döpfner, le PDG de l'entreprise depuis 2002. De 2006 à 2015, nous avons recensé plusieurs interviews et interventions concernant la digitalisation de l'entreprise. De plus, l'abandon des journaux régionaux, puis des magazines, sont des actions fortes de réallocation des ressources vers un business model digital concentré sur les portails.

Nous n'avons identifié aucun signe de résistance de la part des salariés ou des actionnaires. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'Axel Springer était principalement tourné vers le journalisme et la production de contenus ; il avait donc un profil d'inventeur. Le nouveau business model se concentre sur l'opération de portails et de plateformes de petites annonces ; il a donc un profil de courtier physique en mettant en relation des fournisseurs et des clients. La BMI est donc radicale et notée **1**.

Adaptation des KPI

Nos données montrent une communication sur la transformation des KPI. Tout d'abord, l'entreprise a regroupé ses équipes "papier" et "numérique", puis a aligné les incitations avec le business model numérique. D'après les dirigeants, il fallait d'abord créer du contenu, peu importe le contenant, mais il a aussi été mis en place des actions pour encourager les salariés à ne pas diaboliser le numérique et le favoriser. Nous pouvons donc attribuer un score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie des médias est la production de contenu, donc un profil d'inventeur. Avec son nouveau business model, Axel Springer se place en courtier physique. Cela représente une BMI radicale et nous attribuons le score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

En 2009, le numérique représentait 1/5 du chiffre d'affaires de l'entreprise. Axel Springer n'a gardé que quelques journaux et magazines dans son portefeuille, notamment Die Welt et Bild. Ses autres activités sont concentrées sur les petites annonces et les portails internet. La proposition de valeur de l'entreprise a donc changé : Axel Springer n'est plus une entreprise de média papier, mais une entreprise de média numérique et de petites annonces. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 24 les résultats financiers de l'entreprise pour la période 2006-2019. Axel Springer étant sorti de Bourse en 2013, nous recensons le chiffre d'affaires et l'EBITDA.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	EBITDA (millions €)
2006	-	2376	433
2019	-	3112	630.6
Evolution	-	+30.98%	+45.64%

Tableau 24 – Evolution des résultats financiers d'Axel Springer, 2006-2019

Il est à noter qu'en 2007, 6% du chiffre d'affaires et 10% de l'EBITDA étaient amenés par les médias digitaux dont les petites annonces. En 2019, cette part monte à 39% du chiffre d'affaires et 75% des revenus uniquement pour les petites annonces. Nous voyons une augmentation des résultats et attribuons le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Nicholas Grindell. "The future of journalism". SignAndSight.com. `http://www.signandsight.com/features/756.html` (17 mai 2006)

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

AFP. "Axel Springer : les bénéfices ont fondu". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/flash-actu/2010/03/10/01011-20100310FILWWW00585-axel-springer-les-benefices-ont-fondu.php (10 mars 2010)

Le Monde avec AFP. "Springer veut racheter seloger.com pour 566 millions d'euros". Le Monde. https://www.lemonde.fr/technologies/article/2010/09/10/springer-veut-racheter-seloger-com-pour-566-millions-d-euros_1409335_651865.html (10 septembre 2010)

Auteur inconnu. "Axel Springer poursuit avec succès sa mutation numérique". L'Expansion. https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/axel-springer-poursuit-avec-succes-sa-mutation-numerique_1373832.html (02 mars 2011)

Ken Doctor. "What Are They Thinking ? The eight principles for transforming Axel Springer". Politico. https://www.politico.com/media/story/2015/04/what-are-they-thinking-the-eight-principles-for-transforming-axel-springer-003649 (04 juillet 2015)

Nicola Clark. "An Old-Media Empire, Axel Springer Reboots for the Digital Age". New York Times. https://www.nytimes.com/2015/12/21/business/media/an-old-media-empireaxel-springer-reboots-for-the-digital-age.html (20 décembre 2015)

Billy D. Aldea-Martinez. "How Axel Springer succeeded in it's digital transformation". LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/how-axel-springer-succeeded-its-digital-billy-d-aldea-martinez/ (22 décembre 2015)

Lucius Mueller. "How Axel Springer transformed its publishing business". Magnolia. https://blog.magnolia-cms.com/author/lucius-mueller/article-axel-springer1.html (27 avril 2018)

Ninon Renaud. "Axel Springer mise 10 millions de plus sur ses contenus digitaux". Les Echos. https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/axel-springer-mise-10-millions-de-plus-sur-ses-contenus-digitaux-998675 (7 mars 2019)

Ninon Renaud. "Comment Axel Springer a tourné la page du papier". Les Echos. https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/comment-axel-springer-a-tourne-la-page-du-papier-1004363 (28 mars 2019)

"Axel Springer". World Economic Forum. http://reports.weforum.org/digital-transformation/axel-springer/

Auteur inconnu. "Axel Springer SE". UNC. https://www.cislm.org/digitalstrategy/sdme-chapter-11-leadership-and-organizational-structure/sdme-case-study-axel-springer-se/

Communiqué officiel "Axel Springer reports third year of record earnings / Proposed dividend for 2006 more than

© 2020 Tous droits réservés.

doubled". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-reports-third-year-of-record-earnings-proposed-dividend-for-2006-more-than-doubled (21 février 2007).

Communiqué officiel "Axel Springer to continue its online offensive in 2007". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-to-continue-its-online-offensive-in-2007 (07 mars 2007)

Communiqué officiel "Axel Springer advances digitization". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-advances-digitization (15 mai 2007)

Communiqué officiel "EBITA and dividend proposal of 4.00 Euros per share". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/fourth-consecutive-record-ebita-and-dividend-proposal-of-4-00-euros-per-share (03 mars 2008)

Communiqué officiel "Axel Springer posts the highest profit in its history / Surpassing the forecast for 2008 significantly". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-posts-the-highest-profit-in-its-history-surpassing-the-forecast-for-2008-significant (25 février 2009)

Communiqué officiel "Axel Springer achieves new all-time high with earnings of EUR 510.6 million in 2010". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-achieves-new-all-time-high-with-earnings-of-eur-510-6-million-in-2010 (02 mars 2011)

Communiqué officiel "Record annual results : Axel Springer achieves double-digit growth in revenues and earnings in 2011". Axel Springer. https://www.axelspringer.com/en/press-releases/record-annual-results-axel-springer-achieves-double-digit-growth-in-revenues-and-earnings-in-2011 (7 mars 2012)

Rapport annuel 2019 de Axel Springer, accessible ici : https://www.axelspringer.com/en/event/publication of-the-annual-report-2019

© 2020 Tous droits réservés.

1.11 Blockbuster Video

Nous étudions la transformation de Blockbuster Video (ci-après Blockbuster) de la location de VHS en boutiques vers la location en ligne de DVD. Nous avons placé le début de la BMI en 2005 car c'est le moment où Blockbuster supprime ses pénalités de retard et investit dans sa plateforme en ligne. La BMI prendra fin en 2007 avec le licenciement du PDG et le retour au business model initial.

Existence d'une BMI précédente

Blockbuster a toujours été un loueur de DVD, proposant ses services via l'implantation de vidéoclubs, et se rémunérant à l'unité. Nous n'avons recensé aucune transformation précédente et attribuons donc un score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Bien que la transformation ait été en partie organique via l'investissement dans un programme de location en ligne, cette BMI n'aurait pas pu à notre sens se faire sans l'acquisition de l'entreprise Movielink et de son site internet, en 2007, qui permet la location en ligne de DVD et la vidéo à la demande. De plus, Blockbuster a fait l'acquisition en 2002 de DVD Rental Central, dont les données ont permis à l'entreprise de mettre en place son offre liant location en ligne et en boutiques. DVD Rental Central deviendra donc Blockbuster OnLine, point central de la transformation. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Les dirigeants au début ne croyaient pas au besoin de transformer leur business model, allant jusqu'à refuser un partenariat avec Netflix. Mais face à l'essor de Netflix et de sa plateforme de location sur internet, ils ont lancé la BMI, mettant en place de nouveaux services et une plateforme Blockbuster Online, qui liait service en ligne et service physique.

Néanmoins les actionnaires se sont opposés à cette transformation. En effet en 2007, ils ont congédié le PDG et installé à sa place un nouveau dirigeant qui a fait marche arrière sur les transformations et réinvesti dans le business model de location physique. C'est donc un signe fort de résistance, et nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Blockbuster a un profil de propriétaire physique, puisqu'il achète les VHS aux studios et loue un droit d'usage de ces VHS. Le nouveau business model suit le même profil, même si les clients peuvent désormais louer leurs VHS et DVD en ligne et les rendre en boutique. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons vu aucun signe de communication concernant l'adaptation des KPI dans les données récoltées. Il apparait que le lancement de la plateforme en ligne était surtout destinée à encourager les locations. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant est celui de propriétaire physique, qui comme Blockbuster loue des DVD ou VHS via des boutiques. Le nouveau business model de Blockbuster est également un propriétaire physique, bien que cette location puisse être dématérialisée. La BMI n'est donc pas radicale pour l'environnement et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Etant donné qu'en 2007, soit deux ans après le début de la transformation, les actionnaires ont licencié le PDG et défait toutes les actions de transformation engagée, nous considérons qu'il n'y a pas eu de mise en place du nouveau business model. La proposition de valeur n'a pas été transformée et Blockbuster est resté une chaine de vidéoclubs. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 0

Bibliographie

Davis, Todd and Higgins, John, "A Blockbuster Failure : How an Outdated Business Model Destroyed a Giant" (2013). Chapter 11 Bankruptcy Case Studies.

Guillaume Champeau. "Le géant de la location de DVD Blockbuster au bord de la faillite". Numérama. https://www.numerama.com/magazine/12562-le-geant-de-la-location-de-dvd-blockbuster-au-bord-de-la-faillite.html (07 avril 2009)

John Antioco. "How I Did It : Blockbuster's Former CEO on Sparring with an Activist Shareholder". Harvard Business Review. https://hbr.org/2011/04/how-i-did-it-blockbusters-former-ceo-on-sparring-with-an-activist-shareholder (Avril 2011)

Pierre-Yves Dugua. "Blockbuster multiplie les fermetures de magasins". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/medias/2013/01/23/20004-20130123ARTFIG00516-blockbuster-multiplie-les-fermetures-de-magasins.php (23 janvier 2013)

Christophe Harress. "The Sad End Of Blockbuster Video : The Onetime $5 Billion Company Is Being Liquidated As Competition From Online Giants Netflix And Hulu Prove All Too Much For The Iconic Brand". International Business Times. https://www.ibtimes.com/sad-end-blockbuster-video-onetime-5-billion-

© 2020 Tous droits réservés.

company-being-liquidated-competition-1496962 (05 décembre 2013)

Greg Satell. "A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To". Forbes. https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#10e974191d64 (05 septembre 2014)

Tyler. "Blockbuster : It's Failure and Lessons to Digital Transformers ". Harvard Business Review. https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/blockbuster-its-failure-and-lessons-to-digital-transformers/ (02 février 2017)

B4AD56. "A Blockbuster Failure and the Changing Media Landscape". Harvard Business Review. https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/a-blockbuster-failure-and-the-changing-media-landscape/ (31 janvier 2018)

Ben Unglesbee. "Who really killed Blockbuster ?". Retail Dive. https://www.retaildive.com/news/who-really-killed-blockbuster/564314/ (07 octobre 2019)

SiamTek. "Why Blockbuster Failed". Siam Tek Web Design Group. https://siamtek.com/why-blockbuster-failed/

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.12 Borders

Nous étudions la digitalisation de la chaine de librairie Borders. Nous plaçons le début de la BMI en 2008 car c'est à ce moment que Borders décide de reprendre en main sa plateforme Borders.com et d'en faire le pivot de son business model. Elle se termine en 2010 avec le lancement du nouveau site et de la librairie digitale qui l'accompagne.

Existence d'une BMI précédente

A l'origine, Borders était une librairie. Elle a opéré une transformation pour devenir une boutique culturelle généraliste (CD, DVD) au début des années 2000. Elle s'est surtout associée à Amazon pour vendre ses articles en ligne, via un site co-géré par les deux entreprises, en 2001. Amazon s'occupait de la logistique et de la relation client, Borders de la gestion des stocks et de la mise en avant des informations en boutiques. Ce partenariat a permis à Borders de s'insérer dans la vente en ligne tout en restant concentrée sur son coeur de métier. Nous considérons cela comme une BMI et attribuons le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

La BMI s'appuie sur le site Borders.com, qui existait déjà depuis 1998 mais ne permettait pas la vente. C'est donc la reconfiguration d'une ressource existante et nous n'avons pas recensé d'acquisitions. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Le lancement de la plateforme de vente en ligne a fait l'objet d'une importante communication de la part des dirigeants de Borders. Une grande décision a également été prise : celle de mettre fin au partenariat avec Amazon qui permettait jusqu'ici à la plateforme e-commerce de vendre les livres Borders.

Nous n'avons recensé par ailleurs aucune résistance des actionnaires ou des salariés. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

Borders avait un profil de distributeur physique, puisque l'entreprise achetait et vendait des livres. Le nouveau business model a le même profil bien que la vente se fasse désormais autour du site internet. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nos données montrent que l'organisation a été revue autour du site internet et que les salariés étaient incités à privilégier le nouveau business model, notamment en encourageant les clients à se servir du site pour passer commande. Nous attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des librairies est celui d'un revendeur. Le nouveau business model de Borders suit ce même profil, nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Les ventes en ligne de Borders ont fortement augmenté dès 2008. Dans le même temps, Borders a lancé son programme de fidélité. La proposition de valeur s'articule désormais non plus autour de la vente de produits, mais autour d'une expérience d'achat et d'une synergie entre expérience en ligne et expérience en boutique. Borders lança en 2009 un service permettant l'auto-édition et la vente sur Borders.com, tout en annonçant la volonté de céder ses boutiques. On a donc une transformation de la proposition de valeur vers l'e-commerce et l'omnicanal. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Borders a annoncé sa faillite en 2011. C'est donc un échec du nouveau business model et nous attribuons le score **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Thomas Wailgum. "Inside Borders' E-Commerce Strategy, Part 1". NetworkWorld. `https://www.networkworld.com/article/2274412/inside-borders--e-commerce-strategy--part-1.html` (01 août 2008)

Thomas Wailgum. "Borders' New E-Commerce Strategy Falls Flat During Holidays". CIO. `https://www.cio.com/article/3498016/borders-new-e-commerce-strategy-falls-flat-during-holidays.html` (9 janvier 2009)

Julie Bosman and Michael J. de la Merced. "Borders' Bankruptcy Shakes Industry". The New York Times. `https://www.nytimes.com/2011/02/17/business/media/17borders.html` (16 février 2011)

Mia Frazier. "The Three Lessons of the Borders Bankruptcy". Forbes. `https://www.forbes.com/sites/myafrazier/2011/02/16/the-three-lessons-of-the-borders-bankruptcy/#12cf79f32a1a` (16 février 2011)

Nathan Bomey. "Borders' rise and fall : a timeline of the bookstore chain's 40-year history". The Ann Arbor News. `http://www.annarbor.com/business-review/borders-rise-and-fall-a-timeline-of-the-bookstore-chains-40-year-history/` (18 juillet 2011)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Annie Lowrey. "Readers Without Borders". Slate. https://slate.com/business/2011/07/borders-bankruptcy-done-in-by-its-own-stupidity-not-the-internet.html (20 juillet 2011)

Todd Leopold. "The death and life of a great American bookstore". CNN. http://edition.cnn.com/2011/US/09/12/first.borders.bookstore.closing/index.html (12 septembre 2011)

Corinne Ruff. "Inside the final days of Borders' bankruptcy — and what Mike Edwards learned as its last CEO". Retail Dive. https://www.retaildive.com/news/borders-bankruptcy-mike-edwards-ceo/428173/ (01 novembre 2016)

Auteur inconnu. "The 8 Reasons Borders Went Bye-Bye". BusinessInsuranceQuotes. http://www.businessinsurance org/the-8-reasons-borders-went-bye-bye/

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.13 Club Med

La BMI du Club Med est une montée en gamme de l'offre. Nous plaçons le début de la BMI en 2002, qui marque l'arrivée de Henri Giscard d'Estaing à la tête de l'entreprise et l'annonce de la montée en gamme. Elle se termine en 2010 avec la fin du plan Magellan dédié à la transformation.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas identifié de BMI précédente. Le Club Med a depuis sa création été une entreprise de villages de vacances. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La transformation est basée sur des cessions de villages, la rénovation d'autres et l'acquisition de nouveaux villages plus luxueux ; ainsi que sur des changements au niveau de l'organisation et des personnels. Nous n'avons pas identifié d'acquisition majeure (l'acquisition de villages étant considérés comme une transformation organique par acquisition de ressources). Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Henri Giscard d'Estaing, dès son arrivée, a annoncé la transformation du Club Med et la montée en gamme. On observe une communication importante avec le lancement d'un plan stratégique sur trois ans et des communications dans la presse. L'acquisition et la cession de villages constitue une forte réallocation des ressources, de même que la cession d'activités telles que la salle Club Med Gym (salle de sport) ou Jet Tours (tour-opérateur) en 2008. Nous pouvons donc affirmer l'engagement des dirigeants.

Nos données indiquent que les actionnaires ont soutenu cette transformation. En effet, Philippe Bourguignon était PDG avant Giscard d'Estaing, et voulait continuer sur une stratégie de volume sans changer le business model. Henri Giscard d'Estaing, Directeur Général depuis 2001, voulait au contraire transformer le business model. Les actionnaires, en donnant les pleins pouvoirs à Giscard d'Estaing en 2002, ont donc soutenu cette volonté de BMI.

Concernant les salariés, le plan initial constituait une inquiétude. Ils craignaient notamment des réductions d'effectifs et voyaient la montée en gamme comme une remise en cause de leurs compétences. Mais les GO (Gentils Organisateurs, les personnels des villages) ont été impliqués dès le début avec de nouveaux recrutements, des formations, des débats, etc. Les équipes terrain étaient également chargées de remonter les bonnes idées, et la diffusion de la BMI sur le terrain a été confiée à une équipe de 100 volontaires. Au final, nous n'avons détecté aucun signe de résistance et il apparait même que les salariés étaient impliqués.

Au global, nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil du Club Med est celui d'un propriétaire physique. En effet, l'entreprise possède des villages dans plusieurs destinations et en permet l'usage aux clients le temps du séjour. La BMI n'a pas modifié ce profil, simplement l'expérience de ces séjours. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI

Nos données font émerger de nouveaux indicateurs, notamment sur les ventes en ligne : taux de conversion, ventes faites par internet. La volonté d'augmenter les ventes directes en ligne est affichée et constitue un objectif stratégique. Les salariés ont également reçu un document regroupant les nouveaux standards en terme de prestation. Nous attribuons donc un score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie est celui d'un propriétaire physique, qui possède des établissements de vacances et en loue l'usage le temps d'un séjour, soit en passant par un voyagiste, soit directement au client. Cela correspond au profil du nouveau business model du Club Med, la BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous considérons que cette BMI a effectivement amené à une nouvelle proposition de valeur. Le séjour proposé par Club Med n'est plus le même. Auparavant, Club Med proposait des séjours dans des villages familiaux, avec une ambiance chaleureuse et basée sur le "vivre ensemble", avec des codes spécifiques tels que les animations du soir. Après la BMI, Club Med propose des séjours dans des villages plus luxueux, où chacun peut vivre son séjour comme il l'entend collectivement ou plus individuellement, avec des prestations moins portées sur la convivialité et plus sur le confort et l'expérience. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 25 les résultats sur la période 2002-2013 :

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	Résultat opérationnel (millions€)
2002	22.90	1740	-3
2013	17.40	1408	14
Evolution	-24.02%	-19.08%	+566.67%

Tableau 25 – Evolution des résultats financiers du Club Med, 2002-2013

Malgré une baisse légère du cours de Bourse et du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel du Club Med est repassé dans le positif. Il est à noter également que la perte nette était de 62 millions d'euros en 2002 et de 9 millions en 2013, ce qui est une nette amélioration. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Pascale G. Quester Nathalie Fleck, (2010), "Club Med : coping with corporate brand evolution", Journal of Product & Brand Management, Vol. 19 Iss 2 pp. 94 - 102

Jean-Jacques Manceau, "Le Club Med. Réinventer la machine à rêves", Editions Perrin, 2010

Jean-Jacques Manceau, "Les Batailles du Trident", Editions Tallandier, 2018

Jean-Luc Baberi. "Club Med : Démission surprise de Philippe Bourguignon". L'Express. https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/club-med-demission-surprise-de-philippe-bourguignon_1393747.html (16 décembre 2002)

Pierre-Louis Germain. "Qui sont les champions... du voyage ?". Journal du Net. http://www.journaldunet.com/management/0608/0608149-match-tour-operateurs.shtml (23 août 2006)

Auteur inconnu. "Le Club Med annonce un bénéfice de 5 millions d'euros pour 2005/2006". La Tribune. https://www.latribune.fr/archives/2006/ID53802797E6CC5613C12572420024B1DF/le-club-med-annonce-un-benefice-de-5-millions-deuros-pour-20052006.html (13 décembre 2006)

Claude Péloquin. "Regard sur les grands changements du "tour-opérating" mondial". TourMag. https://www.tourmag.com/Regard-sur-les-grands-changements-du-tour-operating-mondial_a25293.html (01 avril 2008)

Auteur inconnu. "Club Med : une transformation digitale et humaine". Think with Google. https://www.thinkwithgoog com/intl/fr-fr/inspirations/temoignages/club-med-une-transformation-digitale-et-humaine/ (décembre 2008)

Denis Dauchy, "Comment transformer un business model ? Suivez l'exemple de Lego, Casino ou encore Club Med", Harvard Business Review, https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/09/3713-comment-transformer-son-business-model-pour-sadapter-au-changement/ (26 septembre 2014)

Xavier Pavie. "Comment le Club Med a placé le client au cœur de sa stratégie". Harvard Business Review. https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/10/4147-comment-le-club-med-place-le-client-au-coeur-de-sa-strategie/ (17 octobre 2014)

Julie Le Bolzer. "La mue numérique de Club Med ". Les Echos Executives. https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/transformation-digitale/0203981883798-la-mue-numerique-de-club-med-105877.php (02 décembre 2014)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Camille Fauran. "Club Med : un expert du digital en pleine transformation". Welcometothejungle. https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-expertise-digitale-de-club-med (01 septembre 2016)

Hub Institute. "Transformation digitale : quand le Club Med réinvente l'expérience client". Hub Institute. https://hubinstitute.com/2016/10/transformation-digitale-quand-le-club-med-reinvente-lexperi client (25 octobre 2016)

Benoit Anger. "Club Med : chronique d'une transformation stratégique réussie". Medium. https://medium.com/@Benoit_Anger/club-med-chronique-dune-transformation-strat\%C3\%A9gique-r\%C3\%A9ussie-f77dcd1543ea (02 juillet 2018)

Innocentia Agbe. "Comment les ressources humaines ont accompagné la transformation du Club Med". Le journal des RH. https://www.lejournaldesrh.fr/comment-les-ressources-humaines-ont-accompagne-la-transformation-du-club-med/ (09 juillet 2018)

Rapport annuel 2002, accessible ici : http://stockproinfo.com/doc/2002/COFISEM_FR0000121568_2002_20021031_FR_1I.pdf

Rapport annuel 2013, acessible ici : http://corporate.clubmed/wp-content/uploads/2014/02/VDEF-interactif-14022014.pdf

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.14 Danone

Nous étudions ici la transformation de Danone, d'un groupe agroalimentaire vers un groupe dédié à l'alimentation saine. Nous faisons démarrer notre étude en 1998 car c'est à cette période que Danone cède ses activités d'épiceries et de confiseries, d'emballage et de bières, afin de se recentrer vers la santé et l'alimentation saine. Elle se termine en 2007 avec la cession de l'activité biscuits, qui était la dernière activité restante non tournée vers l'alimentation santé.

Existence d'une BMI précédente

Sur les années précédant notre étude, nous observons un certain nombre d'acquisitions destinées à transformer Danone. A sa création en 1919, Danone était une entreprise de yaourt. Puis elle est devenue un groupe agroalimentaire général produisant des pâtes, conserves, emballages, eaux, bières, aliments infantiles. Mais cette BMI peut être observée principalement sur la période 1973 (fusion avec BSN qui opère dans les boissons et la nutrition infantile) jusque 87 avec l'acquisition de Général Biscuit, soit plus de 10 ans avant la période d'étude. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI s'est faite quasiment exclusivement par acquisitions et cessions d'activités. On compte d'abord une vague de cessions d'activité : toutes les marques de confiseries et la majorité des activités d'épicerie à la fin des années 1990, l'activité d'emballage et celle de brasserie en 1999. S'ensuit une vague d'acquisitions : par exemple Stonyfield Farm (leader mondial du yaourt bio) en 2004, Knaz Milos Arandelovac (leader des eaux serbes en bouteille) la même année, Numico en 2007 (entreprise de nutrition infantile et médicale). Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Le PDG a communiqué les objectifs de la transformation : recentrage sur les boissons, les biscuits et les produits laitiers. Les cessions d'activités sont des réallocations de ressources importantes.

Les actionnaires et la Bourse en général ont bien accueilli cette transformation, comme le confirme un analyste de Morgan Stanley : "Franck Riboud va clairement dans le sens des attentes du marché" (article du Monde cité en bibliographie).

Nous n'avons identifié aucun signe de résistance de la part des salariés. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Danone a un profil de manufacturier, qui fabrique des produits alimentaires et les vend ensuite via des distributeurs tiers. Le nouveau business model a le même profil, bien que les produits ne soient plus les mêmes. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons vu aucune communication parlant de l'adaptation des KPI, nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'agroalimentaire est celui d'un manufacturier, qui est le même profil que le nouveau business model de Danone. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous considérons qu'il y a une transformation de la proposition de valeur, puisque Danone n'est plus une entreprise d'agroalimentaire mais une entreprise dédiée à la santé par l'alimentation. En cela elle ne propose que des produits sains, et s'est éloignée de son activité précédente qui comprenait notamment des conserves et des bières. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 26 les résultats de Danone pour la période 1999-2010, car nous n'avons pas pu accéder aux données pour l'année 1998.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	Résultat opérationnel (millions €)
1999	28.49	13293	1391
2010	45.80	14982	2511
Evolution	+60.76%	+12.71%	+80.25%

Tableau 26 – Evolution des résultats financiers de Danone, 1999-2010

Au vu de l'amélioration des résultats, nous attribuons le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Sylvie Hertrich, Michel Kalika, Ulrike Mayrhofer. "Danone, les mouvements stratégiques d'une multinationale française. 3ème colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), Juillet 2013, Montréal, Canada. 21p

Laure Belot. "Danone cherche à devenir une marque mondiale". Le Monde. `https://www.lemonde.fr/archives/article/1999/01/28/danone-cherche-a-devenir-une-marque-mondiale_3534737_1819218.`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

html (28 janvier 1999)

Laurent Flallo. "Danone récolte les fruits de sa politique de recentrage". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2000/01/danone-recolte-les-fruits-de-sa-politique-de-recentrage-736519 (28 janvier 2000)

laurent Jacob. "Danone : poursuite du recentrage". Boursier.com. https://www.boursier.com/actions/actualites/conseils/poursuite-du-recentrage-21277.html (20 mars 2000)

Jean-Marc Sylvestre. "Franck Riboud, héritier oui, mais vraiment pas comme les autres". Atlantico. https://www.atlantico.fr/decryptage/3131494/-franck-riboud-heritier-oui-mais-vraiment-pas-comme-les-autres- (09 août 2017)

Rapport annuel 1999 de Danone, accessible ici : http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/13/131801/reports/annual/Rapport_Annuel_1999.pdf

Rapport annuel 2000 de Danone, accessible ici : https://www.bnains.org/archives/communiques/Danone/20010405_Document_de_reference_2000_Danone.pdf

Rapport annuel de 2010, accessible ici : https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/publication publicationsfr/2010/2010\%20Document_de_Reference.pdf

Page Wikipédia "Classement des plus grandes entreprises françaises en 2003", https://fr.wikipedia.org/wiki/Classement_des_plus_grandes_entreprises_fran\%C3\%A7aises_en_2003

Page Wikipédia de Danone : https://fr.wikipedia.org/wiki/Danone

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.15 eBay

Nous étudions ici la transformation d'eBay, qui est à l'origine une plateforme de mise en relation d'acheteurs et vendeurs particuliers via des enchères en ligne, et qui devient une plateforme classique de commerce en ligne B2C. Nous faisons démarrer la BMI en 2003 avec la mise en place des prix fixes sur la plateforme. Elle se termine en 2014 avec le lancement d'une section dédiée aux ventes de professionnels à prix fixes, montrant par là la priorité de l'entreprise.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas identifié de BMI précédente, eBay ayant été depuis sa création une plateforme d'enchères en ligne entre particuliers. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Cette BMI n'a pas eu recours à des acquisitions, elle a été faite de façon organique via notamment des changements tarifaires privilégiant les marchands professionnels, et la création d'espaces dédiés à ces marchands. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Les PDG de eBay et de eBay France notamment se sont exprimés sur la volonté de devenir un marchand B2C, se rapprochant plutôt de plateformes comme PrimeMinister que de plateformes comme Le Bon Coin. La réallocation des ressources pour favoriser les marchands professionnels montre également l'engagement des dirigeants.

Nous n'avons par ailleurs recensé aucune résistance des actionnaires ni des salariés. Nous pouvons donc attribuer le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'Ebay avait un profil de courtier physique, mettant en relation des particuliers acheteurs et vendeurs de produits. Le nouveau business model a également un profil de courtier physique, a ceci près que les vendeurs sont des professionnels et les acheteurs des particuliers. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

D'après nos données, les objectifs de performance se concentrent désormais sur les ventes directes et non plus sur les enchères, il y a donc une adaptation des objectifs sur le nouveau business model et nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des plateformes e-commerce est soit celui d'un courtier physique, soit d'un distributeur qui achète les produits au manufacturier et les revend sur sa plateforme. Le nouveau business model d'eBay étant celui d'un courtier physique, dans les deux cas cela ne constitue par une transformation radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On a bien une transformation de la proposition de valeur. L'ancien business model d'eBay proposait un système d'enchères entre particuliers désirant commercer sur des produits d'occasion. Le nouveau business model propose à des marchands professionnels de vendre leurs produits neufs à prix fixes. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 27 les résultats financiers de l'entreprise sur la période 2003-2017

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
2003	13.59	2165	1749
2017	37.74	9567	7345
Evolution	+177.17%	+341.89%	+319.95%

Tableau 27 – Evolution des résultats financiers d'eBay, 2003-2017

On voit une amélioration des résultats, et attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Auteur inconnu. "eBay : un canal de distribution alternatif". ITR News. `https://itrnews.com/articles/45531/ebay-canal-distribution-alternatif.html` (25 octobre 2005)

Baptiste Rubert du Mérac. "eBay veut séduire les vendeurs pros". Journal du Net. `https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1011335-ebay-veut-seduire-les-vendeurs-pros/` (26 août 2008)

Jean-François Rougès. "La transformation d'eBay". Curiosités Stratégiques. `http://curiosites-strat.blogspot.com/2011/06/la-transformation-debay.html` (17 juin 2011)

Gabriel Siméon. "Comment eBay a changé de visage en 10 ans". L'Usine Digitale. `https://www.usine-digitale.fr/article/comment-ebay-a-change-de-visage-en-10-ans.N198065` (30 mai 2013)

Adrien Schwyter. "Ebay poursuit sa transformation vers les professionnels". L'Usine Digitale. `https://www.usine-digitale.fr/article/ebay-poursuit-sa-transformation-vers-les-professionnels.`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

N331823 (27 mai 2015)

Guillaume Maujean. "Comment eBay a transformé son offre". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2017/05/comment-ebay-a-transforme-son-offre-168647 (22 mai 2017)

KZ. "eBay – No More Auctions ?". HBS Digital Initiative. https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/ebay-no-more-auctions/ (29 avril 2018)

JS. "Ebay Held at Bay". HBS Digital Initiative. https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/ebay-held-at-bay/ (02 mars 2019)

"Retail e-commerce sales share of leading e-commerce companies in the United States as of February 2019". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/1046733/us-companies-ranked-by-ecommerce-sales-share/ (février 2019)

"Annual revenue of global publicly traded internet companies from 2014 to 2019". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/276709/revenue-of-global-public-internet-companies/ (février 2020)

"Market capitalization of the biggest internet companies worldwide as of June 2019". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/277483/market-value-of-the-largest-internet-companies-worldwide/ (juin 2019)

Rapports annuels d'eBay, accessibles ici : http://www.annualreports.com/Company/ebay

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.16 Enron

Nous étudions ici la transformation d'Enron d'un producteur de gaz naturel vers un courtier en matières premières. Nous considérons ici la BMI qui a démarré en 1999, avec le lancement d'EnronOnline et la transformation d'Enron en un courtier de matières premières. Elle se termine en 2001 avec la faillite de l'entreprise.

Existence d'une BMI précédente

Enron était à l'origine une entreprise de production, transport et vente de gaz naturel. Une première transformation a été menée vers la fin des années 1990, amenant l'entreprise vers un métier de courtage de gaz naturel, mettant en relation acheteurs et fournisseurs et désinvestissant l'activité de production. Il y a donc bien eu une BMI précédente et nous attribuons le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

La transformation est principalement organique puisqu'elle n'a pas dépendu d'acquisitions d'autres entreprises. Elle a amené des cessions d'actifs, et notamment des structures de production et d'acheminement de gaz naturel, jugées superflues au vu du nouvel objectif. Mais les cessions restant dans le cadre d'une cession organique, nous atttribuons le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Nous avons dénoté un fort engagement des dirigeants, à l'origine du projet. Les dirigeants de Enron à l'époque étaient connus pour leur grande ambition. Le lancement d'EnronOnline en 1999 puis des différents marchés que l'entreprise prenait en charge a fait l'objet d'annonces. Au niveau des actions, les dirigeants ont procédé à la cession de toutes les activités et ressources qui ne servaient pas au développement d'Enron Online, et ont investi massivement dans l'activité de courtage.

On peut observer une grande hausse du cours d'action d'Enron suite à ces annonces, ce qui traduit un engouement des actionnaires.

En ce qui concerne les salariés, ceux-ci sont embauchés pour leur ambition et donc leur volonté d'amener la réussite de l'entreprise, via notamment la BMI. La culture chez Enron encourage le succès individuel. Nous ne détectons aucun signe de résistance.

Au global nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'Enron a un profil de courtier physique, puisqu'il met en relation des acheteurs et des fournisseurs de gaz naturel, se rémunérant sur les ventes. Avec Enron Online, l'entreprise devient intermédiaire en matières premières et change également son mode de rémunération. En effet, l'entreprise se lance dans la spéculation sur l'évolution des prix et se rémunère donc sur cette spéculation. Son nouveau business model a donc un profil de courtier financier. La BMI n'est donc pas radicale et le score est de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI

Il apparait de nos données que les commerciaux de l'entreprise sont incités à promouvoir le nouveau business model et la plateforme Enron Online. Cela constitue donc un changement de l'évaluation de la performance individuelle, et nous attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant dans le domaine du gaz est celui d'un manufacturier, où les entreprises produisent puis vendent du gaz. Enron adopte un profil de courtier financier, ce qui constitue une BMI radicale et nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Si l'on ignore le délit de fraude financière commis par Enron, et que nous observons uniquement le nouveau business model, il y a bien eu une transformation de la proposition de valeur, puisque Enron se place désormais en intermédiaire non plus de gaz, mais de matières premières. Les clients peuvent donc vendre et acquérir de la bande passante, du papier, de l'électricité, etc. Bien que cette transformation ait été écourtée par la mise en examen et la faillite d'Enron, nous pensons que sans ces évènements, l'entreprise aurait continué d'opérer la BMI et le nouveau business model. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Suite aux découvertes de fraude financière opérée par l'entreprise, il est apparu que le business model d'Enron n'était en fait pas bénéficiaire et que l'entreprise subissait des pertes depuis quelques années. L'entreprise fait faillite en 2001. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

C. William Thomas. "The Rise and Fall of Enron". Journal of Accountancy. `https://www.journalofaccountancy.com/issues/2002/apr/theriseandfallofenron.html` (01 avril 2002)

Deakin, S. and Konzelmann, Suzanne J. (2003) Learning from Enron.Working Paper. ESRC Centre for Business Research, Cambridge, UK.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Healy Paul M., Palepu Krishna G., "The Fall of Enron", Journal of Economic Perspectives, Volume 17(2), Printemps 2003, Pages 3-26

Jean-Jacques Pluchart, « L'éthique des affaires : portée et limites de l'approche fonctionnaliste . L'étude du cas Enron », La Revue des Sciences de Gestion 2005/6 (n°216), p. 17-32

Ron M. Miller et Peter C. Fusaro. "Enron. Les vraies raisons de la chute". Editions SB. 2003.

Caroline Talbot. "Enron online.com guette l'Europe". 01net. https://www.01net.com/actualites/enron-online-com-guette-leurope-149847.html (25 mai 2001)

Yvan Allaire. "Enron ou l'innovation débridée". IGOPP. https://igopp.org/enron-ou-linnovation-debridee/ (14 décembre 2001)

Odile Esposito. "Enron, ou comment le modèle est devenu un scandale planétaire". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2002/10/enron-ou-comment-le-modele-est-devenu-un-scandale-planetaire-1056784 (16 octobre 2002)

Paul Monthe. "Enron ou l'histoire d'une faillite retentissante". NextFinance. https://www.next-finance.net/Enron-ou-l-histoire-d-une-faillite (novembre 2006)

Auteur inconnu. "Enron's internet monster." BBC. http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1684503.stm (30 novembre 2011)

Thomas Snégaroff. "2001 : une très grande entreprise fait faillite après la révélation de ses mensonges...". France Tv Info. https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/histoires-d-info/2001-une-tres-grande-entreprise-fait-faillite-apres-la-revelation-de-ses-mensonges_1787811.html (23 septembre 2015)

Alain Fernandez. "L'affaire Enron". Piloter.org. https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/enron.htm

Philippe Bernoux. "Le cas Enron. Fiche de synthèse". Lyon Ethique. https://www.lyon-ethique.org/IMG/pdf/enron_fiche_de_synthese.pdf

Page Wikipédia d'Enron : https://en.wikipedia.org/wiki/Enron

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

1.17 Essilor

Essilor était un fabricant de verres qui est devenu fabricant de verres et montures et opticien, en prenant en charge la distribution et notamment la vente en ligne directe au client final. Nous plaçons le début de la BMI en 2014 avec l'acquisition de Coastal.com, site canadien de vente de matériel optique. Elle se termine en 2018, année de la fusion avec Luxottica.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas identifié de BMI avant 2014, l'entreprise s'est renforcée dans le milieu de gamme mais n'a pas transformé son business model. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI est basée grandement sur la fusion avec Luxottica, fabricant italien de montures possédant environ 8000 points de vente. Nous avons également identifié des acquisitions telles que Coastal.com déjà évoquée, Vision Direct en 2016 (grand site européen de vente de lentilles en ligne), et MyOptiqueGroup la même année (entreprise de vente en ligne de produits optiques). La BMI n'est donc pas organique et nous attribuons le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

La communication sur la transformation a été importante de la part des dirigeants, notamment sur la vente en ligne et la fusion avec Luxottica. La réallocation des ressources est claire avec beaucoup d'acquisitions et d'investissements.

Les actionnaires ont d'après nos données plébiscité la fusion et nous n'avons pas identifié de résistance à la BMI dans sa globalité.

Nous n'avons pas non plus recensé de signe de résistance de la part des salariés. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model d'Essilor est celui d'un manufacturier, qui produit des verres optiques et les vend à des opticiens. Le nouveau business model a également un profil de manufacturier, sauf qu'Essilor vend désormais en direct en ligne ou via des points de vente possédés par l'entreprise. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons identifié aucune communication concernant la transformation des KPI, nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie est celui de manufacturier, qui produit les composants et les vend à des opticiens qui s'occupent de distribuer ces produits au grand public. Le nouveau business model d'Essilor a le même profil et nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On observe une proposition de valeur différente. Avant la BMI, Essilor était un producteur de verres optiques. Après la BMI, l'entreprise fabrique et commercialise des verres et des montures, soit directement au client via la vente en ligne, soit via l'un des points de vente appartenant anciennement à Luxottica. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 28 les résultats financiers pour la période 2014-2019.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	Résultat opérationnel (millions €)
2014	92.68	5670	1122
2019	135.80	17390	1678
Evolution	+46.53%	+206.7%	+49.55%

Tableau 28 – Evolution des résultats financiers d'Essilor, 2014-2019

Nous voyons une amélioration des résultats et attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Dominique Gallois. "Essilor passe à la vente sur Internet". Le Monde. https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/02/19/essilor-passe-a-la-vente-sur-internet_4579706_3234.html (18 février 2015)

Bénédicte de Linares. "Comment la révolution numérique a transformé Essilor". Journal du Net. https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1155309-comment-la-revolution-numerique-a-transfor essilor/ (02 juin 2015)

Anne Barloutaud et Rémy Le Sailly. "« Essilor va déployer sa stratégie gagnante sur ses nouveaux segments »". Les Echos Investir. https://investir.lesechos.fr/actionnaires/interview/essilor-va-deployer-sa-strategie-gagnante-sur-ses-nouveaux-segments-1071927.php (31 juillet 2015)

Philippe Bertrand. "E-commerce : Essilor, champion de la vente d'optique sur Internet ". Les Echos Executives. https://business.lesechos.fr/directions-marketing/commercial/e-commerce/021120696693

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

essilor-devient-champion-mondial-de-la-vente-d-optique-sur-internet-213348.php (17 août 2016)

Auriane Loizeau. "Essilor lorgne la vente de lunettes en ligne". La Croix. https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/Essilor-lorgne-vente-lunettes-ligne-2016-08-18-1200782996 (18 août 2016)

Astrid Gouzik. "Quand Essilor louche sur l'omnicanal". L'usine Nouvelle. https://www.usinenouvelle.com/article/quand-essilor-louche-sur-l-omnicanal.N501004 (17 février 2017)

L'express.fr avec AFP. "Les actionnaires d'Essilor plébiscitent la fusion avec Luxottica". L'Express. https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/les-actionnaires-d-essilor-plebiscitent-la-fusion-avec-luxottica_1907302.html (11 mai 2017)

Le Figaro avec AFP. "L'optique, un secteur en transformation". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/flash-eco/l-optique-un-secteur-en-transformation-20190925 (25 septembre 2019)

"EBITDA margin of the leading luxury companies worldwide from 2014 to 2018, with a forecast from 2019 to 2021". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/674010/ebitda-of-the-leading-luxury-companies-worldwide/ (novembre 2019)

"Sales of the leading luxury companies worldwide from 2012 to 2021 ". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/245697/sales-of-the-leading-luxury-companies-worldwide/ (novembre 2019)

"Global revenue share of Essilor in 2017, by region*". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/273811/global-revenue-share-of-essilor-by-region/ (avril 2018)

"Top 10 health care equipment and services companies worldwide based on market capitalization as of 2019". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/443582/top-10-health-care-equipment-services-companies-worldwide-based-on-market-value/ (août 2019)

Rapport annuel 2004 d'Essilor, accessible ici : https://www.essilor.com/essilor-content/uploads/2016/08/Document_Reference_2004_Essilor.pdf

Rapport annuel 2019 d'Essilor, accessible ici : https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/documents/2020-05/ESSI_DEU_2019_FR_28052020_MEL.pdf

Page Wikipédia d'Essilor : https://fr.wikipedia.org/wiki/Essilor

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.18 Fujifilm

Nous étudions ici la transformation de Fujifilm d'une entreprise de photographie argentique vers une entreprise d'imagerie médicale et de cosmétiques. Nous plaçons la transformation en 2004 qui marque le début du projet "Vision 75", cherchant à identifier l'activité clé de Fujifilm et amorcer son recentrage. Elle se termine en 2009, année où la pellicule tombe à 2% des revenus (et première fois qu'ils mentionnent cette chute dans un rapport annuel).

Existence d'une BMI précédente

Nous identifions une transformation après la seconde guerre mondiale puisque Fujifilm fabriquait des appareils photos, puis est devenue un producteur d'équipements optiques de manière générale avec l'optique, le médical, l'imagerie électronique notamment. Mais cette transformation est trop ancienne pour être prise en compte et nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Nous avons identifié des acquisitions faisant partie de la BMI, notamment Toyota Chemicals en 2008 (entreprise de produits chimiques) et des entreprises de pharmaceutique, ces acquisitions étant destinées à pénétrer des marchés où Fujifilm n'était pas déjà présente et obtenir de la technologie. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Ce sont les dirigeants de Fujifilm qui ont lancé en 2004 le plan "Vision 75" qui a permis de se recentrer sur l'imagerie médicale et les cosmétiques. Le PDG notamment a transmis sa vision : la pellicule ne constituait plus l'avenir. Le choix d'abandonner la photographie fut une décision forte de réallocation des ressources vers des activités jusqu'ici secondaires.

L'entrée dans les cosmétiques fut accueillie avec méfiance par les actionnaires étant donné que l'entreprise n'avait ni expérience, ni prospects dans ce secteur. Mais dans l'ensemble, nous n'avons détecté aucun signe de résistance.

L'entreprise a mis en place une stratégie pour rallier les salariés à la transformation, en expliquant que cette transformation était nécessaire à la survie de l'entreprise. Nous n'avons recensé aucun signe de résistance. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

Le profil de l'ancien business model de Fujifilm est celui d'un manufacturier, qui produit des éléments principalement pour la photographie et les vend ensuite (en 2000, 60% du résultat opérationnel de l'entreprise est fait de l'activité de photographie). Le nouveau business model est aussi celui d'un manufacturier, qui produit des composants de cosmétique (dès 2006) et d'imagerie médicale, et les revend ensuite. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons pas recensé de communication concernant l'adaptation des KPI, et attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie de la photographie et de l'imagerie est celui de manufacturier, qui produit des composants qu'il revend ensuite. C'est donc le même profil que le nouveau business model de Fujifilm et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous avons bien une nouvelle proposition de valeur étant donné que l'entreprise était avant la BMI une entreprise de composants destinés à la photographie (et un peu à l'imagerie). Après la BMI, Fujifilm s'est désengagée de la photographie et opère dans les cosmétiques (principalement les soins cosmétiques, un peu le maquillage) et l'imagerie médicale, via la production de technologie chimique. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 29 les résultats de Fujifilm sur la période 2004-2012.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions yens)	EBE (millions yens)
2004	-	2206049	1058409
2012	-	2195293	867726
Evolution	-	-0.95%	-18.02%

Tableau 29 – Evolution des résultats financiers de Fujifilm, 2004-2012

On voit un recul des résultats, notamment de l'EBE, nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Kei Nishizaki. "Fujifilm : Transformation from a photographic film maker". HBS Digital Initiative. `https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/fujifilm-transformation-from-a-photographi film-maker/` (18 novembre 2016)

Tomoatsu Shibata, Yasunori Baba, Mitsuru Kodama et Jun Suzuki, "Managing ambidextrous organizations for corporate transformation : a case study of Fujifilm", R& D Management, 49(4), 2019, pp 455-469

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

"Fujifilm open new head office in Petaling Jaya". The Star. https://www.thestar.com.my/business/business-news/2004/08/18/fujifilm-open-new-head-office-in-petaling-jaya (18 août 2004)

Auteur Inconnu. "Interview With Fujifilm President Shigetaka Komori : Redefining the Business of Photography". Photography Daily Theme. https://the.me/interview-with-fujifilm-president-shigetaka-komori-redefining-the-business-of-photography/ (30 mai 2012)

Thibaut de Jaegher. "La transformation numérique de Fuji ? C'est de la chimie !". Industrie & Technologies. https://www.industrie-techno.com/article/la-transformation-numerique-de-fuji-c-est-de-la-chimie.36118 (04 février 2015)

Jacqueline Woo. "CEO's facelift for Fujifilm includes cosmetics business". The Straits Times. https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/ceos-facelift-for-fujifilm-includes-cosmetics-business (20 novembre 2017)

Oliver Kmia. "Why Kodak Died and Fujifilm Thrived : A Tale of Two Film Companies". PetPixel. https://petapixel.com/2018/10/19/why-kodak-died-and-fujifilm-thrived-a-tale-of-two-film-companies/ (19 octobre 2018)

Auteur inconnu. "Fujifilm's Kenji Sukeno : reinventing a brand". Financial Times. https://www.ft.com/content/c3bae264-fbb8-11e8-aebf-99e208d3e521

Rapport annuel 2006 de Fujifilm, accessible ici : https://ir.fujifilm.com/en/investors/ir-materials/integrated-report/main/015/teaserItems1/01/linkList/0/link/ff_ar_2006_001.pdf

Rapport annuel 2012 de Fujifilm, accessible ici : https://ir.fujifilm.com/en/investors/ir-materials/integrated-report/main/09/teaserItems1/01/linkList/0/link/ff_ar_2012_all.pdf
Communication officielle. "Medium–Term Management PlanTerm Management PlanVISION 75 (2008)VISION 75 (2008)", document interne destiné aux investisseurs, https://ir.fujifilm.com/en/investors/ir-materials/presentations/main/0117/teaserItems1/0/tableContents/06/multiFileUpload2_0/link/ff_vision75_2008_001.pdf (2008)

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.19 Hilti

Nous étudions le cas de la transformation d'Hilti, fournisseur d'outils, qui assure désormais les services liés aux outils par sa gestion de flottes. Nous plaçons le début de la BMI en 2000, année du lancement du service sur un petit nombre de clients. Elle se terminera en 2009 avec le lancement du service de façon officielle pour tous les clients Hilti.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons identifié aucune BMI précédente, Hilti était avant la BMI étudiée un fournisseur d'outils qui travaillait en vente directe (sans passer par des négociants ou distributeurs). Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Nous n'avons trouvé aucun signe d'acquisitions dans le cadre de la BMI. La transformation de business model a été faite en interne, via un changement dans le service offert et la réallocation de ressources existantes. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Les dirigeants, et notamment le PDG Pius Baschera étaient favorables à l'exploration du service de gestion de flottes d'outils et ont mis en place un projet pilote, sur un petit nombre de clients déterminés. C'est le PDG qui a encouragé le processus d'expérimentation. Il a également créé des centres de maintenance locaux assurants la disponibilité des outils, et investi dans des infrastructures permettant de gérer les inventaires et le suivi des flottes. La communication a été faite via des commuiqués officiels dans des revues destinées aux professionnels et à l'outillage.

Les actionnaires de Hilti sont principalement des membres de la famille des créateurs de l'entreprise. Nous n'avons identifié aucune résistance de leur part.

Au niveau des salariés, l'entreprise a décidé d'impliquer toute sa force de vente dans le nouveau business model plutôt que de créer des équipes dédiées à la gestion des flottes séparées des équipes de vente normale. Certains questionnements ont été remontés à la direction, notamment des départements juridiques, de recherche, et de responsables de produit. Mais le responsable du projet assure avoir obtenu l'engagement des salariés. Il semblerait donc qu'il y ait eu une communication interne forte et nous ne recensons aucun signe de résistance. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model a un profil de manufacturier, étant donné qu'Hilti fabrique et vend ses outils. Le nouveau business model a le même profil, car bien qu'Hilti propose un service, l'entreprise vend toujours des outils, assurant cependant la disponibilité continue de ces outils. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Les calculs de rémunération ont été revus, les salariés étant désormais évalués sur la base de la valeur de l'outil vendu, quel que soit le mode de vente ; à cela s'ajoutant un bonus en cas de vente d'un service de gestion de flotte. Nous attribuons donc le score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie est celui d'un manufacturier qui produit et vend ses outils, le plus souvent via des distributeurs. Le nouveau business model de Hilti est similaire, nous attribuons donc le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous considérons qu'il y a eu une transformation de la proposition de valeur grâce à cette BMI. En effet, à l'origine Hilti offrait des outils de qualité aux professionnels. Désormais, l'entreprise offre la possibilité d'avoir des outils adaptés, toujours disponibles, et mis à jour régulièrement. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 30 les résultats de Hilti pour la période 2000-2012. Hilti n'étant pas cotée en Bourse, et n'ayant pas accès à son EBE, nous avons recensé son chiffre d'affaires et son résultat opérationnel.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions CHF)	Résultat opérationnel (millions CHF)
2000	-	3138	255
2012	-	4204	301
Evolution	-	+33.97%	+18.04%

Tableau 30 – Evolution des résultats financiers de Hilti, 2000-2012

Nous pouvons voir une amélioration des résultats sur la période, nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Johnson Mark W., Christensen Clayton M., Kagermann Henning. "Reinventing Your Business Model". Harvard Business Review "HBR's Must-Reads on Strategy". p.57-69

Sauer Roman. "Corporate Business Model Innovation : How Incumbent Firms Create the Next Iteration of Business Models", Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management, 2018

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Hilti Corp. "https ://www.rermag.com/business-technology/business-info-analysis/article/20931130/hiltis-tool-fleet-management-system-cost-effectively-adds-fleet". MCAA. https://www.masoncontractors.org/2007/04/06/hilti-introduces-tool-fleet-management/#newsletter (06 avril 2007)

Brandey Smith. "Hilti's Tool Fleet Management System Cost Effectively Adds Fleet". RER. https://www.rermag.com/business-technology/business-info-analysis/article/20931130/hiltis-tool-fleet-management-system-cost-effectively-adds-fleet (01 avril 2009)

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur. "Réinventer son business model : les 4 épicentres de l'innovation". Les Echos Executive. https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/business-model/reinventer-son-business-model-les-4-epicentres-de-l-innovation-9368.php (8 octobre 2013)

Tom Jackson. "With Tools on Demand and fleet management, Hilti wants to be every contractor's custom tool crib". Equipment World. https://www.equipmentworld.com/with-tools-on-demand-and-fleet-management hilti-wants-to-be-every-contractors-custom-tool-crib/ (22 janvier 2014)

Communiqué officiel de Hilti. "Introducing Hilti's Tools On Demand Service". For Construction Pros.Com. https://www.forconstructionpros.com/concrete/press-release/11365751/hilti-inc-introducing-hiltis-tools-on-demand-service (01 avril 2014)

BMI Lab. "Hilti : Holes instead of Hammers. Business Model Innovation Explained". SlideShare. https://fr.slideshare.net/bmi-lab/hilti-holes-instead-of-hammers-business-model-innovation-explained (07 janvier 2016)

"Annual net sales of Hilti from 2011 to 2018". Statista. https://www-statista-com.ressources-electronique univ-lille.fr/statistics/678319/hilti-net-sales/ (2019)

"Annual net income of Hilti from 2011 to 2018". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/678333/hilti-net-income/ (avril 2019)

Rapport annuel 2003 de Hilti, accessible ici : https://www.yumpu.com/en/document/read/27237114/annual-report-2003-hilti

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.20 IBM

Nous étudions ici la transformation d'IBM de la production de matériel informatique vers la prestation de services informatiques et le logiciel. Nous plaçons le début de la BMI en 1993 avec l'arrivée de Lou Gerstner et l'intégration des activités de services et de logiciel (qui seront liés dans l'unité IBM Global Services en 1995). Elle se termine en 2006 avec la cession de l'activité PC.

Existence d'une BMI précédente

A l'origine, IBM était majoritairement un producteur de matériel informatique et proposait quelques services. Vers la fin des années 1980, l'entreprise décida de créer un écosystème matériel/services et de créer des synergies entre ces deux activités. Elle conçut notamment en 1989 un *data center* avec et pour Kodak, en alliant son savoir-faire dans les services de conseil et dans le matériel informatique (serveurs). Nous considérons cela comme une transformation de la proposition de valeur et nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

La BMI tient à la fois d'une transformation organique (on a notamment une grande réorganisation des unités en interne, un rapprochement des activités de logiciel et de services, un investissement dans le conseil et un désinvestissement dans les produits à faible croissane tels que les puces mémoire ou les imprimantes) et par acquisitions (environ 200 entreprises sur une quinzaine d'année, notamment pour créer la division logiciel et supporter le service, par exemple The Chem Systems Inc, groupe de conseil pour les entreprises chimiques et pétrolières, en 1998). Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

La transformation est menée par la vision du nouveau PDG Lou Gerstner, qui communiqua bien qu'à faible fréquence. Il créa la division dédiée aux services, regroupa les compétences et ressources des services et du logiciel séparément du matériel, désinvestit certaines gammes de produit, réorganisa l'activité en fonction des besoins clients. On a donc une réallocation importante des ressources en faveur du nouveau business model et quelques communications sur le projet.

Nos données indiquent que ce sont les actionnaires qui ont contacté Lou Gerstner pour l'embaucher, après avoir subi en 1993 la plus grande perte de l'Histoire des entreprises américaines jusqu'ici (8 milliards de dollars). Ils souhaitaient quelqu'un qui puisse modifier la trajectoire financière de l'entreprise, et nous n'avons recensé aucun signe de résistance à la transformation mise en place.

Nous n'avons pas non plus identifié de signe de résistance de la part des salariés, et attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

Le profil de l'ancien business d'IBM était celui d'un manufacturier qui produisait du matériel informatique et le vendait aux professionnels. Après la BMI, le business model a un profil de propriétaire intellectuel, qui détient des logiciels et de l'expertise et permet un droit d'usage via la licence de logiciel ou la prestation de conseil. La BMI est donc radicale et nous attribuons le score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI

Nos données indiquent deux adaptations des KPI : la première est que l'évaluation de la performance se concentre désormais sur la réussite commerciale, ce qui semblait n'être pas le cas auparavant. La seconde est que la compensation des salariés est désormais liée à la performance globale de l'entreprise plutôt qu'à l'équipe du salarié ou sa performance individuelle. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des entreprises de l'informatique à l'époque est celui d'un manufacturier qui produit du matériel informatique et le vend aux entreprises. Le nouveau business model d'IBM est celui d'un propriétaire intellectuel, la BMI est donc radicale et nous attribuons le score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On a bien une transformation de la proposition de valeur puisqu'IBM n'est plus un fournisseur de produits mais de services, prestataire de conseils et de logiciels, proposant des solutions intégrées en fonction des besoins clients. En 1993, les services représentaient 27% des revenus et la division logiciel n'existait pas. En 2001, logiciel et services représentent 58% des revenus. Ce chiffre monte à 70% en 2006. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 31 les résultats financiers d'IBM sur la période 1993-2009.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
1993	-	62716	24148
2009	-	95768	63758
Evolution	-	+52.7%	+81.32%

Tableau 31 – Evolution des résultats financiers d'IBM, 1993-2009

Nous n'avons un cours de Bourse qu'à partir de 1998 mais celui-ci a augmenté de 42% entre 1998 et 2009. Il est également à noter que le chiffre d'affaires 1993 était composé à 49% des vente de matériel informatique ; en 2009, les services en représentaient 57%.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Bibliographie

J. Bruce Harreld, Charles A. O'Reilly III, Michael L. Tushman, "Dynamic Capabilities at IBM : Driving Strategy Into Action", White Paper Draft, 2006

Keen, Peter and Qureshi, Sajda, "Organizational Transformation through Business Models : A Framework for Business Model Design"(2006).Information Systems and Quantitative Analysis Faculty Proceedings & Presentations. 43.

Jetter, M., Satzger, G., et Neus, A. (2009). Technological innovation and its impact on business model, organization and corporate culture–IBM's transformation into a globally integrated, service-oriented enterprise. Business & Information Systems Engineering, 1(1), 37-45.

Agarwal, R., et Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. Organization science, 20(2), 281-293.

D. Quinn Mills. "The Decline and Rise of IBM". MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/the-decline-and-rise-of-ibm/ (15 juillet 1996)

Virginie Robert, "Voyage au coeur d'IBM". Les Echos.https://www.lesechos.fr/1999/05/voyage-au-coeur-dibm-1048684 (17 mai 1999)

Auteur inconnu. "How Lou Gerstner Got IBM To Dance". Forbes. https://www.forbes.com/2002/11/11/cx_ld_1112gerstner.html (11 novembre 2002)

Bill Snyder. "How Did IBM Avoid Becoming Extinct ?". Stanford Business. https://www.gsb.stanford.edu/insights/how-did-ibm-avoid-becoming-extinct (01 juillet 2010)

Bridget Van Kralingen. "IBM's Transformation–From Survival To Success". Forbes. https://www.forbes.com/sites/forbes-personal-shopper/2020/04/22/8-popular-dutch-ovens-for-simple-stovetop-to-oven-cooking/ (07 juillet 2010)

IBM Global Services : A Brief History. IBM Corporate Archives. May 2002. https://www.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/gservices.pdf

Rapport annuel 1994 d'IBM, accessible ici : https://www.ibm.com/investor/att/pdf/IBM_Annual_Report_1994.pdf

Rapport annuel 2009 d'IBM, accessible ici : https://www.ibm.com/annualreport/2009/2009_ibm_annual.pdf

Page Wikipédia anglophone de IBM Global Services : https://en.wikipedia.org/wiki/IBM_Global_Services

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.21 JC Penney

Nous étudions pour ce cas la transformation du retailer JC Penney, qui a revu tout son système de prix et son organisation afin de se transformer d'un discounter en une chaine de magasins d'habillement moderne et plus luxueuse. Nous démarrons l'étude en 2012 car c'est à ce moment que débute le nouveau système de prix qui marque le début de la transformation. Elle se termine en 2013 avec le retour au business model originel, du moins en grande partie.

Existence d'une BMI précédente

Après une diversification dans l'électroménager, le matériel électronique, les activités extérieures, l'automobile, JC Penney s'est recentrée sur la mode et les accessoires en 1983 puis une seconde fois en 2001 avec la cession de son activité d'assurance. Néanmoins cela est trop ancien pour que nous le prenions en compte et nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Nous n'avons identifié aucune acquisition dans le cadre de la BMI, la transformation a été faite de façon organique par réorganisation et transformation du modèle de prix. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

La transformation est née sous l'impulsion du nouveau PDG Ron Johnson, qui l'a annoncée avec un évènement important de lancement. Les actions de réallocation des ressources ont été lancées rapidement, magasin par magasin.

La transformation visait notamment à augmenter la valeur actionnariale. Néanmoins, Ron Johnson a été congédié au bout de 18 mois seulement en poste car les résultats court terme n'étaient pas présents. Le nouveau PDG Mike Ullman, nommé en avril 2013, opère une marche arrière partielle sur la transformation en revenant à un modèle de prix plus proche de l'ancien. On peut donc dire que les actionnaires ont opéré une action de résistance à la BMI et nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de JC Penney a un profil de revendeur, puisque l'entreprise vendait des produits de marques diverses dont ses marques propres. Le nouveau business model a un profil de revendeur d'autant plus fort que l'entreprise a mis l'accent sur les marques tierces. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons vu aucune communication sur l'adaptation des KPI, la transformation avait apparemment pour but d'attirer plus de clients et donc d'augmenter les ventes. Nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des enseignes d'habillement est celui d'un revendeur, qui vend les produits qu'il fabrique. Le nouveau business model de JC Penney est celui d'un revendeur, la BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Dès le début de l'année 2013, soit un an à peine après l'annonce de la transformation, des éléments de cette transformation ont été abandonnés comme l'arrêt des coupons et des soldes fréquentes. Puis en novembre 2013, le nouveau PDG est revenu à un modèle de prix similaire à l'ancien. Or, le modèle de prix était central à la BMI, sa transformation devait porter la BMI avec l'intégration de "boutiques dans la boutique" de marques prestigieuses. Transformer le système de prix devait casser l'image de "magasin à bas prix" de JC Penney pour le rendre plus similaire aux boutiques standards, et transformer les habitudes d'achat pour attirer un autre genre de public (les "Best Price" chaque premier vendredi du mois correspondant par exemple aux arrivées de nouveaux produits et aux jours de paie). Etant donné que l'un des deux volets principaux de la BMI a été abandonné, nous ne pouvons pas considérer que la BMI a été un succès, car la proposition de valeur n'a pas changé sur le long terme. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 0

Bibliographie

Communiqué officiel. "jcpenney's Transformation Plans Revealed at Launch Event in New York City". JC Penney. https://ir.jcpenney.com/news-events/press-releases/detail/174/jcpenneys-transformati plans-revealed-at-launch-event-in (25 janvier 2012)

Eddie Staley. "jcpenney Simplifies Business Model to Drive Transformation ; Begins with Actions to Realign Headquarters Organization". Benzinga. https://www.benzinga.com/news/12/04/2476561/jcpenney-simplifie business-model-to-drive-transformation-begins-with-actions-to (05 avril 2012)

Phil Wahba. "J.C. Penney overhauls pricing strategy as sales plummet". Reuters. https://www.reuters.com/article/us-jcpenney-results/j-c-penney-overhauls-pricing-strategy-as-sales-plummet-idUSBRE91Q19C20130228 (28 février 2013)

Auteur inconnu. "THE RON JOHNSON DISASTER TIMELINE : How The Apple Guru Humbled JCPenney". Business Insider. https://www.businessinsider.fr/us/the-ron-johnson-disaster-timeline-how-the-apple-guru-humbled-jcpenney-2013-3#51612-worst-day-ever-until-q4-2012-10 (05 mars 2013)

Danielle Sacks. "Ron Johnson's 5 Key Mistakes At JC Penney, In His Own Words". FastCompany. https://www.fastcompany.com/3008059/ron-johnsons-5-key-mistakes-jc-penney-his-own-words (10

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

avril 2013)

Thomson Dawson. "4 Brand Transformation Lessons From JC Penney". Branding Strategy Insider. https://www.brandingstrategyinsider.com/4-brand-transformation-lessons-from-jc-penney/ (15 avril 2013)

Courtney Spalten. "J.C. Penney's plan to transform company backfires". The Daily Campus. https://www.smudailycamp com/news/j-c-penneys-plan-to-transform-company-backfires (14 novembre 2013)

Nathaniel Meyerson. "How it all went wrong at JCPenney". CNN Business. https://edition.cnn.com/2018/09/27/business/jcpenney-history/index.html (27 septembre 2018)

Page Wikipédia anglophone de JC Penney : https://en.wikipedia.org/wiki/J._C._Penney

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.22 Kodak

Nous étudions ici la transformation tardive de Kodak vers les technologies digitales. Nous faisons démarrer la BMI en 2004 qui marque le désinvestissement de la photographie argentique et la concentration sur la photographie et le cinéma numérique. Elle se termine en 2008 quand la pellicule passe sous le tiers des revenus.

Existence d'une BMI précédente

Nous avons recensé un recentrage en 1994 sur la photographie après des diversifications vers la pharmaceutique, le soin, les produits ménagers et l'imagerie médicale. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

Nous comptons plusieurs acquisitions entrant dans le cadre de la BMI, dont certaines antérieures à 2004 mais qui ont néanmoins participé à la BMI à partir de 2004. Nous pouvons citer Ofoto en 2001(service de retouche photo en ligne), Algotec Systems en 2003 (système d'archives de photo), Scitex Digital Printing en 2004 (leader de l'imprimante lasar à haute vitesse), Sun Chemical en 2005 (communication graphique), Design2Launch (solutions collaboratives digitales pour l'impression commerciale), qui permirent à Kodak de se développer dans l'imagerie en ligne et l'impression. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Bien que des actions aient été menées en faveur les technologies du digital, nos données indiquent un manque d'engagement de la part du dirigeant Antonio Perez, arrivé en 2005. Il ne croyait pas beaucoup en la photographie digitale et appelait les appareils photos numériques une "activité nulle". Nous n'avons pas recensé beaucoup de communication sur la transformation. Nos données indiquent également une résistance du *middle management* envers la transformation. Nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Kodak était celui d'un manufacturier de produits pour la photographie argentique. Après la BMI, le business model est toujours celui d'un manufacturier de produits électroniques numériques et d'imprimantes personnelles. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

La valeur de l'entreprise était centrée autour des produits physiques, notamment la pellicule, avant la BMI. La transformation amena l'entreprise à concentrer sa valeur sur les solutions et les ventes digitales. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie de la photographie est celui d'un manufacturier. Le nouveau business model de Kodak a également un profil de manufacturier, nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On observe bien une transformation de la proposition de valeur étant donné que Kodak n'est plus un vendeur de pellicules et d'appareils photos argentiques, mais un producteur de technologies digitales accompagnées de leurs services (par exemple la retouche photo ou les archives photo). Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Kodak s'est placée en faillite en 2012, nous pouvons donc attribuer le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Lucas Jr, H. C., et Goh, J. M. (2009). Disruptive technology : How Kodak missed the digital photography revolution. The Journal of Strategic Information Systems, 18(1), 46-55.

Grant, Robert. (2016). Eastman Kodak's Quest for a Digital Future. In Contemporary Strategy Analysis, Edition : 9th, Chapter : Case 12, Publisher : Wiley

Peter Paul Roosen et Tatsuya Nakagawa. "Surviving Change : Kodak's Instant Marketing Transformation". Industry Week. https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21955702/surviving-change-kodaks-instant-marketing-transformation (12 mai 2008)

Josh Cable. "Lessons Learned From Kodak : Don't Get Trapped by Your Core Business Model". Industry Week. https://www.industryweek.com/the-economy/article/21940847/lessons-learned-from-kodak-dont-get-trapped-by-your-core-business-model (08 février 2012)

Sophie Amsili. "Kodak se déclare en faillite". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/societes/2012/01/19/04015-20120119ARTFIG00434-kodak-se-declare-en-faillite.php (19 janvier 2012)

Oliver Kmia. "Why Kodak Died and Fujifilm Thrived : A Tale of Two Film Companies". PetaPixel. https://petapixel.com/2018/10/19/why-kodak-died-and-fujifilm-thrived-a-tale-of-two-film-companies/ (19 octobre 2018)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Auteur inconnu. "Why Did Kodak Fail and What Can You Learn from its Demise ?". Medium. https://medium.com/@brand_minds/why-did-kodak-fail-and-what-can-you-learn-from-its-failure-70b92793 (14 décembre 2018)

Bob Brust. Communication de Kodak, accessible ici : http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/11/115911/citigroup.pdf

Rapports annuels de Kodak accessibles ici : http://www.annualreports.com/Company/eastman-kodak

Page Wikipédia anglophone de Kodak : https://en.wikipedia.org/wiki/Kodak

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.23 Kering

Nous étudions ici la transformation de Printemps-Pinault-Redoute en une entreprise de la mode et de la vente à distance vers un groupe du secteur du luxe (plus tard renommé Kering). Nous démarrons cette BMI en 1999 avec l'acquisition des premières entreprises du luxe. Elle se termine en 2014 avec la cession de La Redoute, dernière entreprise hors-luxe restante chez Kering.

Existence d'une BMI précédente

Nous avons identifié une BMI dans la période qui précède notre étude, puisqu'en 1989 avec l'acquisition de la CFAO (enseigne de distribution leader en Afrique), l'entreprise se transforme de la scierie et négoce de bois vers la distribution et la mode. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

Cette BMI se base entièrement sur des acquisitions et cessions d'entreprises. On compte notamment l'acquisition de Gucci (42% en 1999 puis le reste en 2011), Sanofi Beauté en 1999, Sergio Rossi et Boucheron en 2000, Balenciaga en 2001, entre autres. Dans le même temps l'entreprise céda ses entreprises de distribution : Pinault Bois et Matériaux en 2003, l'ensemble de l'activité de fournitures de bureau en 2002, Rexel (matériel électrique) en 2004, Printemps en 2006, etc. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Bien que les actions aient été prises dès 1999 avec la réorganisation du portefeuille et les acquisitions/cessions successives, la véritable communication sur la transformation ne démarra qu'en 2005 avec notamment le changement de nom : Pinault-Printemps-Redoute devint PPR.

Concernant les actionnaires, François Pinault, alors dirigeant a décidé seul de l'acquisition de Gucci et du virage vers le luxe, et l'a annoncé aux actionnaires une fois le contrat conclu. Néanmoins nous n'avons pas vu de signe de résistance par la suite.

Nous n'avons pas non plus identifié de résistance des salariés. Néanmoins, au vu du manque de communication des dirigeants, nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil de PPR est principalement celui d'un revendeur (avec par exemple la Fnac, le Printemps ou Surcouf, qui achètent et revendent des produits). Le nouveau profil est principalement manufacturier, avec des entreprises qui fabrique et distribuent leur produits de luxe. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons identifié aucune donnée concernant la communication de l'adaptation des KPI, nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant des grands groupes de la distribution est celui de revendeur, avec des enseignes qui achètent des produits manufacturés et les revendent au grand public. Le nouveau business model de PPR est celui d'un manufacturier, la BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On observe une transformation de la proposition de valeur, puisque PPR était avant la BMI un groupe de distribution spécialisé dans la grande distribution et la vente à distance. Après la BMI, PPR est un groupe spécialisé dans le luxe.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 32 les résultats financiers de Kering sur la période 1999-2017.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	EBITDA (millions €)
1999	240.25	18915	1476
2017	360.37	15477	3464
Evolution	+50%	-18.18%	+134.69%

Tableau 32 – Evolution des résultats financiers de Kering, 1999-2017

Malgré une diminution du chiffre d'affaires, le cours de Bourse et l'EBITDA ont nettement augmenté, et nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

X.L. "PPR persévère dans le luxe alors que LVMH s'interroge sur sa distribution". Les Echos. `https://www.lesechos.fr/2002/03/ppr-persevere-dans-le-luxe-alors-que-lvmh-sinterroge-sur-sa-distribution-686856` (11 mars 2002)

Olivier Charles. "Luxe et cosmétiques : les leaders se sont renforcés". Les Echos. `https://www.lesechos.fr/2002/03/luxe-et-cosmetiques-les-leaders-se-sont-renforces-706250` (15 mars 2002)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Auteur inconnu. "François-Henri Pinault à la tête de PPR". L'Obs. https://www.nouvelobs.com/economie/20050203.OBS7836/francois-henri-pinault-a-la-tete-de-ppr.html# (03 février 2005)

Auteur inconnu. "UPDATE : PPR confirme la scission de la Fnac pour se recentrer sur la mode et le sport". BMF Business. https://bfmbusiness.bfmtv.com/bourse/update-ppr-confirme-scission-fnac-se-recentrer-mode-sport-354722.html (9 octobre 2012)

Christian David. "Comment Pinault est devenu Kering, géant du luxe". L'Express. https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/comment-pinault-est-devenu-kering-geant-du-luxe_1437925.html (03 juillet 2013)

Antoine Boudet. "PPR : histoire d'une métamorphose". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2004/03/ppr-histoire-dune-metamorphose-1061252 (29 mars 2014)

Olivier Guyot. "Comment Kering est passé de PPR à "pure player" du luxe". Fashion Network. https://fr.fashionnetwork.com/news/Comment-kering-est-passe-de-ppr-a-pure-player-du-luxe,947331.html (14 février 2018)

Communiqué officiel de Kering, accessible sur le site officiel : https://www.kering.com/fr/actualites/ppr-devient

Rapport annuel 2001 de Printemps-Pinault-La Redoute, accessible ici : https://www.bnains.org/archives/communiques/PPR/20020408_Document_de_reference_2001_Pinault_Printemps_Redoute.pdf

Rapport annuel 2017 de Kering, accessible ici : https://www.kering.com/fr/finance/publications/

Page Wikipédia de Kering : https://fr.wikipedia.org/wiki/Kering

© 2020 Tous droits réservés.

1.24 La Redoute

Nous étudions ici la transformation de La Redoute d'un acteur de la vente par correspondance à un vendeur e-commerce entièrement basé sur internet. Nous faisons démarrer la BMI en 2014, année de la reprise de l'entreprise par deux anciens salariés et du début de la transformation en acteur du e-commerce. Elle se terminera en 2017 avec la reprise par les Galeries Lafayette et le retour à l'équilibre, qui était l'objectif principal de la transformation.

Existence d'une BMI précédente

La Redoute s'est diversifiée dans la décoration et l'ameublement, mais toujours en vente à distance et sa proposition de valeur résidait tout de même dans la vente de vêtements et accessoires. Nous ne considérons donc pas cette diversification comme une BMI mais comme une extension de gamme et attribuons le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La Redoute a fait une seule acquisition, celle de de Relais Colis afin de mieux maitriser sa chaine de distribution. Mais celle-ci n'est, à notre sens, pas centrale à la transformation du business model qui s'axe plutôt autour de la digitalisation. Nous considérons donc que la BMI est organique, et attribuons le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Les nouveaux dirigeants, Nathalie Balla et Eric Courteille, ont de suite manifesté leur engagement dans la BMI au travers d'interviews. Ils ont également pris la décision difficile de licencier environ 1400 salariés afin d'encourager la transformation. Le catalogue, symbole de l'entreprise a été abandonné et un investissement conséquent a été fait dans la création d'un centre logistique afin de pouvoir répondre plus vite aux commandes en ligne. Les dirigeants sont donc engagés.

La question des actionnaires est un peu délicate car un tiers du capital est détenu par des managers de l'entreprise, 16% par des salariés et 55% par les repreneurs. Les actionnaires sont donc les dirigeants et les salariés. Nous n'avons pas vu d'opposition majeure.

Concernant les salariés, Eric Courteille a communiqué une volonté de transparence et de dialogue avec eux concernant la transformation. Un fonds commun de placement d'entreprise a également été créé afin de faire entrer les salariés au capital. Ces actions visaient à notre sens à impliquer les salariés dans la BMI, et nous n'avons par ailleurs pas décelé de signe de résistance.

Au global, nous pouvons donc attribuer le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de La Redoute a un profil de revendeur puisqu'il achète des produits physiques et les revend. Le nouveau business model a le même profil, bien que la revente se fasse exclusivement en ligne. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI

Les données récoltées nous indiquent que de nouveaux indicateurs de performance ont été mis en place : trafic sur le site internet, taux de transformation des clients, volume d'affaires en ligne, entre autres. Les KPI ont donc bien été transformés en alignement avec le nouveau business model, et nous attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie est un profil de revendeur, où les entreprises achètent des produits et les revendent. C'est donc le même profil que le nouveau business model de La Redoute et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons bien une transformation de la proposition de valeur. L'ancienne proposition de valeur était centrée sur un catalogue bi-annuel, la commande par voie postale ou téléphonique et la réception des produits via envoi postal. La nouvelle proposition de valeur s'articule autour de collections multiples sur l'année, proposées via un site internet qui est le seul canal de commande, et d'une livraison rapide. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Il nous a été difficile d'obtenir les résultats précis de l'entreprise, celle-ci ne diffusant pas ses résultats annuels. Néanmoins d'après les données collectées, l'entreprise était quasiment en faillite en 2014, perdant environ 50 millions d'euros par an. en 2016, la perte était de 40 millions d'euros malgré un chiffre d'affaires en hausse à 750 millions d'euros. En 2017, l'entreprise est revenue à l'équilibre financier. Nous pouvons donc dire que la performance de l'entreprise s'est améliorée et nous attribuons donc au global le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Julien Dupont-Calbo. "La Redoute a pris un coup de vieux". Le Monde. `https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/11/12/la-redoute-a-pris-un-coup-de-vieux_3512182_3234.html` (12 novembre 2013)

Vincent Paes. "La Redoute, sûre de ses atouts". Décideurs Magazine. `https://www.magazine-decideurs.com/news/la-redoute-sure-de-ses-atouts` (6 novembre 2016)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

CFP Talent. "Comment La Redoute a changé son destin". Medium. https://medium.com/@pfaucon/comment-la-redoute-a-chang\%C3\%A9-son-destin-2d872baea55b (08 janvier 2017)

Mélodie Moulin. "La Redoute : exemple d'une transformation digitale réussie". Cultureformations. https://culture-formations.fr/la-redoute-transformation-digitale/ (05 septembre 2017)

Valérie Landrieu. "Comment La Redoute a réinventé son modèle ". Les Echos Executives. https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/030548700196-pourquoi-la-redoute-a-choisi-de-piloter-autrement-313242.php (18 septembre 2017)

Vincent Bouquet et Valérie Landrieu. "La Redoute : les 3 clefs du redressement". Les Echos Executives. https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/030553225783-la-redoute-les-3-clefs-du-redressement-313243.php (18 septembre 2017)

Clémence Fredenucci. "Transformation digitale de La Redoute : les clés du succès". Alphalyr. https://alphalyr.fr/blog/transformation-digitale-la-redoute-les-cles-du-succes/ (31 octobre 2017)

"Classement FEVAD 2019 des sites e-commerce en nombre de clients". FEVAD. https://www.fevad.com/classement-fevad-2019-des-sites-e-commerce-en-nombre-de-clients/ (06 février 2019)

Emmanuel Vivier. "Smart Reboot # 3 : Les 5 leçons derrière la transformation de La Redoute". HubInstitute. https://hubinstitute.com/2019/hubforum/retail/transformation/decryptage-LaRedoute-Kering-FrancoisPinault-NathalieBalla-EricCourteille-ecommerce-smart-reboot (18 juin 2019)

"Ranking of the leading e-commerce retail companies in France as of 2017". Statista. https://www-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistics/1034116/most-valuable-ecommerc
retailers-france/ (janvier 2018)

Page Wikipédia de La Redoute : https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Redoute_(entreprise)

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.25 Microsoft

Nous étudions ici la transformation de Microsoft d'un inventeur de systèmes informatiques vers un fournisseur de services Cloud. Nous faisons démarrer la BMI en 2014 avec l'arrivée de Satya Nadella au poste de PDG et l'annonce de la nouvelle vision de l'entreprise : "Mobile First, Cloud First". Elle se termine en 2017 avec la dernière action majeure de la BMI qui est un licenciement massif au sein de la force de vente permettant de la recentrer sur le Cloud.

Existence d'une BMI précédente

Nos données indiquent que Microsoft est entrée sur de nombreux marchés tels que le jeu vidéo avec la XBox, les tablettes mobile avec la Surface, et le téléphone mobile avec le système d'exploitation mobile Windows Phone. L'entreprise s'était donc déjà transformée d'un producteur de systèmes d'exploitation (Windows) à une entreprise liant matériel et logiciel. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

Nos données indiquent que Microsoft a acquis plus de 40 entreprises entre 2014 et 2017, la plupart ayant un rapport avec le Cloud et entrant donc dans le cadre de sa transformation. On peut citer notamment Capptain en 2014 (analyse des données de l'usage d'applications mobile) et GitHub en 2018 (logiciel de gestion de développement de logiciel basée sur le Cloud). Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

La transformation du business model a fait l'objet d'un évènement officiel présidé par le nouveau PDG Satya Nadella. Après cela, celui-ci s'est plusieurs fois exprimé lors de tables rondes ou d'interviews pour expliquer les transformations en cours et à venir chez Microsoft. Au niveau des actions, les plus notables sont l'ouverture des données de Microsoft et de ses applications vers ses concurrents et partenaires dès 2018 (par exemple la mise en disponibilité de Office pour iPad, l'ouverture de codes sources de divers logiciels), l'investissement fort dans le service de Cloud Azure avec le développement de plusieurs services, la création d'un poste de Chief Digital Officer, et le licenciement de plusieurs milliers de personnes dans la force de vente.

Les actionnaires semblent avoir été très favorables à la BMI, puisque le cours de l'action de Microsoft a triplé entre 2014 et 2018. Par ailleurs nous n'identifions pas de résistance de la part des salariés. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Microsoft avait un profil de propriétaire intellectuel, puisque Microsoft développait des systèmes d'exploitation et des logiciels de bureautique, principalement, et les vendait sous forme de licences. Le nouveau business model s'articule principalement autour de la prestation de services de Cloud ; là encore c'est un profil de propriétaire intellectuel étant donné que Microsoft se rémunère sur des abonnements permettant d'accéder aux services. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nos données n'indiquent pas de communication sur la modification des KPI. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le profil du business model dominant de l'industrie du logiciel est celui d'un propriétaire intellectuel qui produit et vend ou loue ses inventions sous la forme de licences. Cela correspond au profil du nouveau business model de Microsoft et nous attribuons donc le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons bien une transformation de la proposition de valeur. Microsoft avec l'ancien business model proposait l'accès à un système d'exploitation et des logiciels (principalement de bureautique), ainsi qu'à du matériel informatque (consoles et tablettes) via l'achat du matériel ou de licences. Le nouveau business model se base sur le Cloud, donc l'accès aux services est entièrement dématérialisé ; et sur l'abonnement, ou les paiements récurrents, plutôt que ponctuels. On le voit aussi dans le jeu vidéo où par exemple : une partie des revenus provient du XboX Pass Live, service d'abonnement mensuel permettant le jeu en ligne. Il est à noter que en 2016, les principaux revenus de l'entreprise provenaient de l'abonnement à Office 365 et des services de Cloud via Azure (l'offre Cloud de l'entreprise). Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 33 les résultats financiers de Microsoft sur la période 2014-2019.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	Résultat opérationnel (millions $)
2014	46.45	86833	27759
2019	157.70	125843	42959
Evolution	+239.5%	+44.93%	+54.76%

Tableau 33 – Evolution des résultats financiers de Microsoft, 2014-2019

On peut voir une nette augmentation des résultats financiers. On voit également que le chiffre d'affaires 2014 était composé en majorité des revenus provenant des licences Office (48%). En 2019, 31% des revenus provenaient de l'activité de Cloud. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la BMI : 0
Engagement des parties prenantes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Bibliographie

Communiqué officiel. "Satya Nadella : Mobile First, Cloud First Press Briefing". Microsoft. https://news.microsoft.com/2014/03/27/satya-nadella-mobile-first-cloud-first-press-briefing/ (27 mars 2014)

Guy Hervier. "Quels business models pour Microsoft ?". Informatique News. https://www.informatiquenews.fr/business-models-microsoft-45843 (09 mars 2016)

Alexander Ostervalder. "Comparing Business Models : Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon & Facebook". Strategyzer. https://www.strategyzer.com/blog/comparing-business-models-apple-alphabet-microsoi amazon-facebook (01 juin 2017)

Brian Heater. "Microsoft confirms layoff reports, reorganization expected to impact thousands." TechCrunch.https://techcrunch.com/2017/07/06/microsoft-confirms-layoff-reports-reorganization-expecte to-impact-thousands/?guccounter=1 (06 juillet 2017)

Matt Day. "Kurt DelBene gets broader role as Microsoft's chief digital officer". The Seattle Times. https://www.seattletimes.com/business/microsoft/kurt-delbene-gets-broader-role-as-microsofts-chief-digital-officer/ (07 juillet 2017)

Ron Miller. "Microsoft experiences the triumph and tragedy of transformation". TechCrunch. https://techcrunch.com/2017/07/10/microsoft-experiences-the-triumph-and-tragedy-of-transformation/?guccounter=1 (10 juillet 2017)

Katie Deighton. "Microsoft CEO : 'Tech shifts are easier to deal with than business model shifts'". The Drum. https://www.thedrum.com/news/2019/03/28/microsoft-ceo-tech-shifts-are-easier-deal-with-business-model-shifts (28 mars 2019)

Gennaro Cuofano. "Microsoft Business Model". Four Weeks MBA. https://fourweekmba.com/microsoft-business-model/

Rapports annuels de Microsoft, accessible ici : https://www.microsoft.com/en-us/Investor/annual-reports.aspx

Page Wikipédia anglophone de Microsoft : https://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft

Page Wikipédia française de Microsoft : https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.26 Netflix

Nous étudions ici la transformation de Netflix de la location de DVD vers le streaming de contenus audiovisuels. Nous plaçons la BMI en 2007 car c'est l'année du lancement de la plateforme de streaming Netflix. Elle se termine en 2016 avec la séparation structurelle de l'activité de DVD et de l'activité de streaming.

Existence d'une BMI précédente

Netflix a connu une transformation précédente de sa proposition de valeur lorsque l'entreprise est passée d'un modèle de location de DVD à l'unité à un modèle de location par abonnement. Les clients, qui payaient précédemment chaque location de DVD, pouvaient désormais s'acquitter d'un abonnement mensuel leur offrant un nombre de locations potentiellement illimitée (selon la formule). La proposition de valeur a donc été transformée, puisque Netflix offrait désormais autant de DVD que le client souhaitait, pour un prix fixe. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

La BMI est effectivement organique, car nous n'avons recensé aucune donné indiquant l'existence d'acquisitions essentielles à celle-ci. La plateforme de streaming a été créée en interne, avec les compétences existantes de Netflix. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Le business model de streaming était celui souhaité dès la création de l'entreprise par le fondateur et PDG. Celui-ci avait toujours eu l'idée de proposer du contenu audiovisiuel via une plateforme internet, mais la technologie en 1997 ne permettait pas un tel business model. Cette intention de transformer l'entreprise en un service de streaming a d'ailleurs été communiquée dès sa création. Quand le moment fut propice, le PDG décida de séparer ses deux services (location de DVD et streaming), et favorisa grandement le business model de streaming en augmentant les prix du service de DVD, puis en abandonnant celui-ci.

Au niveau des salariés, les données indiquent que ceux qui ne souhaitaient pas ou ne pouvaient pas s'engager dans le nouveau business model ont été congédiés, avec des indemnités conséquentes. Nous n'avons identifié aucun signe de résistance. Il en va de même pour les actionnaires. Nous attribuons donc au final le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Netflix avait un profil de propriétaire physique. En effet, Netflix possédait les DVD et, via la location, vendait un droit d'usage temporaire aux clients.
Le nouveau business model a un profil de propriétaire intellectuel. En effet, là encore Netflix possède les droits de diffusion des contenus présents sur sa plateforme, et propose à ses clients de profiter de ces droits via un abonnement. Puisque les contenus sont virtuels, le produit échangé est le contenu en lui-même.
De ce fait, la BMI n'est pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Avec la BMI, le KPI principal devint la rétention d'abonnés et non plus le nombre d'abonnés. L'objectif principal est de faire rester les clients le plus longtemps possible.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Une autre mesure privilégiée avec le nouveau business model est celle des "heures valorisées". Celles-ci mesurent combien d'heures de visionnage compte un abonné, mais aussi combien chaque contenu "pèse" dans ce total. C'est cette mesure qui permet d'évaluer l'intérêt d'un contenu et guide la décision quant à la rétention de ce contenu ou sa suppression du catalogue, et la poursuite ou non d'une série produite par Netflix.
On a donc bien une adaptation des KPI, et nous attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie de la location audiovisuelle, à l'époque de la BMI, est celui du propriétaire physique notamment via les vidéo-clubs. Le nouveau business model de Netflix, comme nous l'avons vu précédemment, a un profil de propriétaire intellectuel. Le changement n'est donc pas radical et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

La BMI a effectivement amené une transformation de la proposition de valeur de Netflix. En effet, l'entreprise est devenue un service de streaming, et d'ailleurs son internationalisation n'est opérée qu'avec ce service de streaming et non avec le business model de location de DVD. Le business model de location de DVD est peu à peu abandonné. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 34 les résultats financiers de Netflix sur la période 2007-2019 :

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
2007	3.99	1205	419
2019	323.18	20154	7714
Evolution	+7999.75%	+1572.53%	+1741.05%

Tableau 34 – Evolution des résultats financiers de Netflix, 2007-2019

Il est à noter que pour 20154 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2019, 19860 sont amenés par l'activité de streaming. Les résultats ont très fortement augmenté sur la période, nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation :1
Engagement des parties prenantes internes :1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Bibliographie

Zachary M. Seward. "Netflix ranks its competitors : Hulu, Amazon, and—yes—HBO". Quartz. https://qz.com/19295/netflix-ranks-its-competitors-hulu-amazon-and-yes-hbo/ (24 octobre 2012)

Patty McCord. "How Netflix Reinvented HR". Harvard Business Review. https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr (janvier-février 2014)

"Netflix Everywhere : Sorry Cable, You're History". Wired. https://www.wired.com/2009/09/ff-netflix/ (21 septembre 2009)

Nicolas Vanbremeersch. "Oser mourir, la leçon de Netflix". Les Echos Executives. https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/digital/transformation-digitale/0203771208415-oser-mourir-la-lecon-de-netflix-103444.php (22 septembre 2014)

Julien Cadot. "Netflix, dans les coulisses de l'innovation". Fr Android. https://www.frandroid.com/produits-android/tv-connectee-produits/272275_netflix-dans-les-coulisses-de-linnovation (05 mars 2015)

Nathan McAlone. "How Netflix Measures Success". Business Insider. https://www.businessinsider.fr/us/netflixs-most-important-metric-2016-2 (02 février 2016)

Patrick Giry-Deloison. "DISRUPTION – TRANSFORMATION : the Netflix way". SaMa Transformation. http://www.samatransformation.com/post/2016/07/25/disruption-transformation-the-netflix-way (25 juillet 2016)

Julie Bort. "How Netflix recreates itself". Business Insider. https://www.businessinsider.com/how-netflix-recreates-itself-2016-9?IR=T (27 septembre 2016)

N Venkat Venkatraman. "Netflix:ACaseofTransformationfortheDigitalFuture".Medium.https://medium.com/@nvenkatraman/netflix-a-case-of-transformation-for-the-digital-future-4ef612c8d8b (16 avril 2017)

Auteur inconnu. "Netflix:unexempleparfaitdelarÃl'volutiondigitale".MIICBlog.https://paris7masterculture.wordpress.com/2017/10/28/netflix-un-exemple-parfait-de-la-revolution-digitale/ (28 octobre 2017)

Valérie Michaux. "Netflix, talentueux colosse aux pieds d'argile". The Conversation. https://theconversation.com/netflix-talentueux-colosse-aux-pieds-dargile-96026 (18 mai 2018)

Rapports annuels de Netflix, disponibles sur le site internet officiel : https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Page Wikipédia anglophone de Netflix : https://en.wikipedia.org/wiki/Netflix

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.27 Nintendo

Nous étudions ici la transformation de Nintendo du jeu vidéo vers le jeu vidéo familial, occasionnel, et la création d'un Océan Bleu dans le secteur. Nous plaçons la BMI à partir de 2001 avec la conception de la Wii, jusqu'à 2006 avec son lancement.

Existence d'une BMI précédente

Nintendo était à la base créateur de cartes à jouer. L'entreprise s'est lancée dans les années 1990 dans les consoles mobiles, avec notamment les jeux Tetris ou Mario. Nous attribuons donc le score de **1**.

Caractère organique de la transformation

Nous n'avons identifié aucune information concernant des acquisitions. La BMI a donc été organique et nous attribuons le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

L'objectif est affiché clairement : viser un public différent. Les communications officielles évoquèrent notamment les personnes non habituées aux jeux vidéo, particulièrement les jeunes filles, les femmes et les personnes de plus de cinquante ans. Des éléments de la Wii (et donc de la BMI qu'elle symbolise) furent présentés dès 2005 lors de la plus grande convention de jeux vidéos (l'E3). Cette transformation a nécessité de prendre un risque, celui de s'éloigner du marché habituel et de rebuter potentiellement les joueurs habituels. Nous considérons donc que les dirigeants se sont engagés dans la BMI.

Le conseil d'administration de Nintendo est composé de salariés et non d'actionnaires. Beaucoup d'actionnaires de l'entreprise sont en outre minoritaires et n'ont pas d'autre vote que celui du maintien en poste du PDG. Le PDG a effectivement été maintenu en poste, ce qui est à notre sens un signe d'accord avec la transformation, et nous n'avons pas par ailleurs recensé de résistance.

Concernant les salariés, ils ont été impliqués dans le développement de la console, dans un processus de création itératif.

Au global, nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil de business model de Nintendo est celui d'un manufacturier et d'un inventeur, qui crée et produit des consoles et des jeux vidéo. Le nouveau business model est le même, bien que la cible soit différente et la façon de le faire aussi. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons identifié aucune donnée concernant une adaptation des KPI. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie est celui d'un manufacturier, qui fabrique et vend des consoles. Le nouveau business model de Nintendo a le même profil, la BMI n'est donc pas radicale pour l'environnement et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons une transformation de la proposition de valeur. Avec l'ancien business model, Nintendo proposait des consoles destinées à avoir le meilleur rendu graphique, afin que des joueurs réguliers puissent jouer à des jeux complexes de par leurs graphismes et leur concept. Avec le nouveau business model, Nintendo s'adresse à des joueurs occasionnels qui souhaitent jouer à des jeux simples, en famille ou entre amis, avec des graphismes basiques et la possibilité de jeux basés sur les mouvements corporels. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 35 les résultats financiers de l'entreprise sur la période 2001-2009 :

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	Marge brute (millions $)
2001	-	3475	1384
2009	-	18761	8098
Evolution	-	+439.88%	+485.12%

Tableau 35 – Evolution des résultats financiers de Nintendo, 2001-2009

Nous observons une amélioration des résultats et attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 1
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Bole, S. (2009). Comment Nintendo révolutionne le jeu vidéo. Le journal de l'école de Paris du management, 79(5), 31-36.

Marc Cherki. "Nintendo s'envole avec la Wii". Le Figaro. `https://www.lefigaro.fr/societes-etrangeres/2008/04/25/04011-20080425ARTFIG00339-nintendo-s-envole-avec-la-wii.php` (25 avril 2008)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Scott D. Anthony. "Nintendo Wii's Growing Market of "Nonconsumers"". Harvard Business review. https://hbr.org/2008/04/nintendo-wiis-growing-market-o (30 avril 2008)

Chris Kirk. "Wii U de Nintendo : un pas en arrière après la révolution de la Wii ? ". Slate. http://www.slate.fr/story/64831/wii-u-nintendo (20 novembre 2012)

Shanice Mack. "Wii – Nintendo's change of video game experience". CBS International Business School. https://cbs.de/en/blog/wii-nintendos-change-of-video-game-experience/ (5 mai 2017)

Oscar Lemaire. "Nintendo, ses présidents, ses actionnaires". Ludostrie. https://ludostrie.com/nintendo-ses-presidents-ses-actionnaires/ (01 décembre 2019)

Rapports annuels de Nintendo, accessibles ici : https://www.nintendo.co.jp/ir/en/library/annual/index.html

Page Wikipédia de Nintendo : https://fr.wikipedia.org/wiki/Nintendo

Page Wikipédia de la Wii : https://fr.wikipedia.org/wiki/Wii

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.28 Philips

Nous étudions ici la transformation de Philips d'un manufacturier d'électronique grand public vers un spécialiste de la santé. Nous démarrons l'étude en 2011 avec l'arrivée du nouveau PDG Frans van Houten et l'annonce du virage vers la santé. La BMI se termine en 2016 avec la séparation structurelle de la division Eclairage qui est le dernier mouvement vers la spécialisation.

Existence d'une BMI précédente

Nous ne recensons pas de transformation sur la période 1996-2006, et attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La transformation de Philips s'appuie sur des acquisitions d'entreprises spécialisées dans la santé, telles que Lifeline Systems (créateur des alarmes personnelles), Respironics Inc (manufacture de matériel respiratoire), VISICU (télé-médecine dans les urgences), Sectra Mamea AB (mammographie), ou plus récemment Volcano Corporation en 2015 (chirurgie et imagerie non invasive). La seconde partie de la transformation a été la cession des activités audio et vidéo en 2013, puis de l'activité éclairage en 2016. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Le PDG Frans van Houten, en poste depuis 2011, a été essentiel dans la transformation de Philips. Il a communiqué sur le virage vers la santé et pris les mesures nécessaires, en l'occurrence investir dans la santé et désinvestir dans les autres activités de l'entreprise.

Par ailleurs, nous ne recensons aucun signe de résistance des salariés ou des actionnaires. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Philips a un profil de manufacturier qui fabrique des produits électroniques et les vend ensuite à des revendeurs. Le nouveau profil de Philips, s'il est axé sur la santé, a également un profil de manufacturier. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nos données ne nous indiquent aucune communication sur le sujet des KPI, nous attribuons donc le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le profil du business model dominant de l'industrie de l'électronique grand public, à laquelle appartient Philips, est celui d'un manufacturier. Cela est également le cas du nouveau business model de Philips, et nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On observe bien une transformation de la proposition de valeur, puisque Philips n'opère désormais plus que dans la santé et non plus dans l'électronique grand public ou l'éclairage. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 36 les résultats financiers de Philips sur la période 2011-2019.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBE (millions $)
2011	16.28	22579	-269
2019	43.52	19482	614
Evolution	+167.32%	-13.72%	+328.25%

Tableau 36 – Evolution des résultats financiers de Philips, 2011-2019

Nous voyons ici que malgré une légère baisse du chiffre d'affaires, le cours de Bourse et le résultat opérationnel ont connu une belle hausse. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la BMI : 0
Engagement des parties prenantes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Alison Eyring. "Growth through innovation : Philips' transformation journey". ThinkBusiness. `https://thinkbusiness.nus.edu.sg/article/driving-growth-philips/` (10 octobre 2013)

AFP. "35 Years After Inventing The CD, Philips Is Doing Everything Right". Business Insider France. `https://www.businessinsider.fr/us/philips-electronics-business-model-evolves-2013-11` (10 novembre 2013)

Yves-Marc Le Réour. "Philips entreprend sa transformation la plus radicale en 123 ans d'existence". L'Agefi. `http://www.agefi.fr/corporate/actualites/quotidien/20140924/philips-entreprend-transformat plus-radicale-en-131227` (24 septembre 2014)

Ravij Singh. "How Philips is transforming into a health tech trailblazer". The Economic Times. `https://economictimes.indiatimes.com/industry/healthcare/biotech/healthcare/how-philips-is-transforming-`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

into-a-health-tech-trailblazer/articleshow/60894455.cms?from=mdr (01 octobre 2017)

Auteurs divers. "Philips : our transformation over the last 5 years to become a Health focused company". Healthcare Digital. https://www.healthcare.digital/single-post/2017/10/29/Philips-our-transformatio over-the-last-5-years-to-become-a-health-focused-company (15 janvier 2018)

Françis Lecompte. "Cet homme a fait de son entreprise un géant du médical". Capital. https://www.capital.fr/entreprises-marches/frans-van-houten-pdg-de-philips-il-a-fait-de-son-entreprise-un-geant-du-medical-1319891 (14 décembre 2018)

"CNBC Transcript : Frans van Houten, CEO, Royal Philips". CNBC. https://www.cnbc.com/2019/04/12/cnbc-transcript-frans-van-houten-ceo-royal-philips.html (12 avril 2019)

Rapports annuels de Philips, acessibles ici : https://www.results.philips.com/

Page Wikipédia anglophone de Philips : https://en.wikipedia.org/wiki/Philips

© 2020 Tous droits réservés.

1.29 Schibsted

Nous étudions ici la digitalisation du groupe de presse Schibsted et son virage vers les portails internet et les petites annonces. Nous faisons démarrer la BMI en 2000 qui est l'année où FINN.no, site de petites annonces de l'entreprise, a été séparé de l'activité des journaux papier, et développé afin d'entrer en concurrence avec eux. Elle se termine en 2019 avec l'introduction en Bourse d'une nouvelle société : Adevinta, qui regroupe ses activités de plateforme.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas identifié de BMI précédente dans la période 1990-2000. Schibsted est restée une entreprise de média papiers, concentrée principalement sur les journaux papiers, et le marché norvégien.

Caractère organique de la transformation

L'entreprise a fait de nombreuses acquisitions afin d'opérer son virage numérique et vers les portails de petites annonces. Parmi celles-ci, on peut citer notamment Blocket, plateforme suédoise de petites annonces en pleine croissance, pour 20 millions d'euros. Les développements internes ont principalement visé l'adaptation des journaux locaux pour l'international, notamment la franchise 20 Minutes. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

La communication des dirigeants est surtout visible à partir de 2009 et l'arrivée du nouveau PDG Rolv Erik Ryssdal, qui évoqua alors le parcours de Schibsted. Mais la période de BMI en elle-même vit peu de communication externe. En revanche, les actions furent bien présentes. En 1999, le portail FINN.no (petites annonces) fut séparé des journaux papiers dans l'organisation et autorisé à entrer en compétition directe avec eux. Des expérimentations furent également menées, par exemple un moteur de recherche nommé Sesam fut ouvert en 2005 et fermé en 2009.

Les actionnaires ont, d'après nos données, encouragé la transformation et encouragé les dirigeant à prendre des risques.

Au niveau des salariés, nos données n'indiquent pas de résistance.

Au global, nous attribuons cependant le score de **0** au vu du manque de communication de 1999 à 2009 sur la transformation.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil du business model est celui d'un inventeur, étant donné que Schibsted crée du contenu destiné à être vendu via des journaux papier. Le nouveau business model se concentre sur les portails de petites annonces et de mise en relation. En cela c'est un profil de courtier physique. La BMI est donc radicale et nous attribuons le score de **1**.

Adaptation des KPI

Les objectifs de performance ont été revus pour aller dans le sens d'une croissance digitale. En 2016, le KPI principal portait sur les abonnés uniquement numériques sur les journaux norvégiens du groupe. On a donc une adaptation des KPI et nous attribuons le score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie est celui d'un inventeur de contenus destinés à être vendus via des journaux papier ou numériques. Le nouveau business model de Schibsted a après la BMI un profil de courtier physique. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

On a bien une transformation de la proposition de valeur. Avant la BMI, la proposition de valeur de Schibsted était d'offrir des contenus journalistiques via des journaux papier. Après la BMI, la proposition de valeur est de mettre en relation des acteurs via des plateformes de petites annonces, ou des annuaires. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 37 les résultats financiers de Schibsted sur la période 2000-2019. Nous ne disposons pas du cours de Bourse sur la période.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions NOK)	EBE (millions NOK)
2000	-	8270	921
2019	-	19075	3906
Evolution	-	+130.65%	+324.1%

Tableau 37 – Evolution des résultats financiers de Schibsted, 2000-2019

Il est intéressant de noter que les places de marché représentent 51% du chiffre d'affaires et 86% de l'EBE en 2019. Les résultats se sont significativement améliorés et nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Anne Feitz. "Schibsted, beaucoup plus qu'un groupe de presse". Les Echos. `https://www.lesechos.fr/2010/12/schibsted-beaucoup-plus-quun-groupe-de-presse-1088370` (13 décembre 2010)

Ken Doctor. "Looking to Europe for news-industry innovation, Part 2 : Schibsted's stunning classifieds and services business". Nieman Lab. `https://www.niemanlab.org/2012/02/looking-to-europe-for-news-industry-innovation-part-2-schibsteds-stunning-classifieds-and-services-business/`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

(14 février 2012)

BearingPoint Finland. "Schibsted in a multichannel context". SlideShare. https://fr.slideshare.net/MagentaAdv schibsted-in-a-multichannel-context (18 mai 2012)

Frédéric Filloux. "Schibsted's High Octane Diversification". MondayNote. https://mondaynote.com/schibsted-s-high-octane-diversification-c3ceb73ae223 (07 avril 2013)

Auteur inconnu. "Embarking on our digital transformation". Schibsted. https://schibsted.com/news/embarking-on-our-digital-transformation/ (22 août 2013)

Tori.fi. "Digital transformation and what you can learn from Schibsted". SlideShare. https://fr.slideshare.net/torifi/digital-transformation-and-what-you-can-learn-from-schibsted-34509416 (10 mai 2014)

Dean Roper. "How Schibsted Media Group makes disruption seem hip". WAN IFRA. https://blog.wan-ifra.org/2017/05/18/how-schibsted-media-group-makes-disruption-seem-hip (18 mai 2017)

Marek Miller. "How 3 European media companies are winning with digital innovation". INMA. https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/how-3-european-media-companies-are-winning-with-digital-innovation (28 septembre 2017)

Jon Watkins. "Nordic warrior : transforming revenue models at Schibsted". IFPP. https://www.fippcongress.com/nordic-warrior-changing-revenue-models-at-schibsted/ (06 novembre 2019)

Site officiel de Shibsted : https://schibsted.com/about/

Rapports annuels de Schibsted, disponibles ici : https://schibsted.com/ir/reports-presentations-calendar/

© 2020 Tous droits réservés.

1.30 Sears

Nous étudions ici la transformation de Sears d'une chaine de magasins vers un modèle de collecte et de vente de données. Nous faisons démarrer la transformation en 2014 avec l'annonce de la volonté de transformer l'entreprise en une organisation technologique. La transformation n'a jamais été achevée avant la faillite de Sears en 2018.

Existence d'une BMI précédente

Nos données n'indiquent par de transformation sur la période 2004-2014, bien qu'avant cela Sears se soit diversifié dans l'immobilier, l'assurance, la réparation automobile. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Nous n'avons recensé aucune acquisition entrant dans le cadre de la BMI. La transformation a été faite de façon organique, en s'appuyant sur les magasins existants et le programme de fidélité lancé par l'entreprise. Nous attribuons donc le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Eddie Lampert est devenu PDG de Sears en 2013 et fut un grand moteur de la transformation. C'est lui qui a fait l'annonce de sa volonté de transformer Sears en entreprise technologique dès 2014 et il a beaucoup communiqué sur la transformation. Le désinvestissement des magasins et l'investissement dans le programme de fidélité montre une réallocation des ressources envers le nouveau business model.

En revanche, les salariés ont manifesté une résistance à la transformation, notamment parce qu'elle a amené un désinvestissement des magasins physiques. Nos données recensent une communication importante des salariés mécontents. Pour cette raison, nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Sears a un profil de distributeur physique puisque l'entreprise est basée sur des magasins type supermarchés. Le nouveau business model de Sears a un profil de courtier en propriété intellectuelle, puisqu'il s'appuie sur la collecte et la vente des données des clients. La BMI est donc radicale et nous attribuons le score de **1**.

Adaptation des KPI

D'après nos données, les salariés de Sears en magasin étaient fortement incités à faire adhérer les clients au programme Shop Your Way, par le biais de quotas de souscription à atteindre. De plus, les différentes divisions de Sears ont été séparées et encouragées à entrer en concurrence les unes avec les autres. Nous considérons cela comme l'adaptation des KPI au business model et attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le profil du business model dominant de l'industrie des magasins tels que Sears est celui d'un distributeur physique, qui achète et revend des produits de grande consommation. Le profil du nouveau business model de Sears étant celui d'un courtier en propriété intellectuelle, le changement est radical et nous attribuons le score de **1**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Malgré les investissements dans le canal en ligne et le programme de fidélité, et le désinvestissement dans les magasins physiques, en 2017 80% des revenus de Sears provenaient de la vente de marchandise. Sears a été placée en faillite en octobre 2018 et n'a jamais transformé sa proposition de valeur. Nous attribuons donc le score **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la BMI : 1
Engagement des parties prenantes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 1
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 1
Résultat QCA 1 : 0

Bibliographie

Auteur Inconnu. "Sears Will Be Unrecognizable After Transformation". RIS. https://risnews.com/sears-will-be-unrecognizable-after-transformation (25 mai 2010)

Julie Creswell. "The Incredible Shrinking Sears". The New York Times. https://www.nytimes.com/2017/08/11/business/the-incredible-shrinking-sears.html (11 août 2017)

Laura Heller. "Sears extends partnership with Amazon as 'transformation continues'". Retail Dive. https://www.retaildive.com/news/sears-extends-partnership-with-amazon-as-transformation-continue 523189/ (09 mai 2018)

Hayley Peterson. "Inside Sears' death spiral : How an iconic American brand has been driven to the edge of bankruptcy". https://www.businessinsider.fr/us/sears-failing-stores-closing-edward-lampert-bankruptcy-chances-2017-1 (08 janvier 2017)

Panos Mourdoukoutas. "4 Strategic Mistakes Distanced Sears From Customers And Employees". Forbes. https://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2018/10/13/four-strategic-mistakes-distanced-sears-from-customers-and-employees/ (13 octobre 2018)

Communiqué officiel. "Sears Holdings Initiates Processes To Accelerate Strategic Transformation And Facilitate Financial Restructuring". https://transformco.com/press-releases/pr/2116 (15 octobre 2018)

Don Davis. "How Sears failed in the e-commerce era even as it innovated online". Digital Commerce 360. https://www.digitalcommerce360.com/2018/10/19/how-sears-failed-in-the-e-commerce-era-even-

© 2020 Tous droits réservés.

as-it-innovated-online/ (19 octobre 2018)

Auteur inconnu. "Sears, un géant américain qui n'a pas su évoluer". LSA. https://www.lsa-conso.fr/sears-un-geant-americain-qui-n-a-pas-su-evoluer,301146 (25 octobre 2018)

Matt Torman. "The Slow Burn of Digital Transformation and the Downfall of Sears". Cleo. https://www.cleo.com/blog/downfall-of-sears (20 décembre 2018)

Rapport annuel de Sears 2018, accessible ici : https://transformco.com/docs/investor/SHC_2017_Form_10-K.pdf

Page Wikipédia anglophone de Sears : https://en.wikipedia.org/wiki/Sears

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.31 SEB

Nous étudions ici la transformation de Seb basée sur la digitalisation et l'exploitation de données afin de mieux accompagner le parcours client et proposer des produits connectés. Nous démarrons l'étude en 2011 lors de la nomination de Rodolphe Roux au poste de directeur marketing digital, visant à mener cette transformation digitale. Elle se termine en 2016 avec le lancement du i-Companion, produit qui regroupe tous les éléments du nouveau business model de SEB.

Existence d'une BMI précédente

Depuis sa création, Seb a été un fabricant d'ustensiles de cuisine. De nombreuses acquisitions lui ont permis de se développer à l'international et dans le petit électroménager mais n'a jamais transformé son business model. Nous ne recensons donc pas de BMI dans les 10 dernières années et attribuons le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Bien que Seb ait opéré de nombreuses acquisitions dès la fin des années 1988 avec Rowenta, puis d'autres marques célèbres telles qu'Arno ou Moulinex, ces acquisitions n'entrent pas dans le cadre de la BMI. Cette dernière s'est opérée de façon organique d'après nos données, via plusieurs volets. Les principaux sont la création de communautés de consommateurs autour de la cuisine et des produits connectés Seb, la création d'applications compagnons aux produits, et l'usage des données pour comprendre le comportement des clients.
Pour cela, nous attribuons le score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

Nous avons recensé des communications des dirigeants, principalement des directeurs en charge du marketing Rodolphe Roux et Guillaume Planet. Ces interviews ont servi à présenter la vision et les actions mises en place pour la transformation. Parmi ces actions on peut citer entre autres l'investissement dans des start-ups de technologie digitale, l'allocation de ressources vers des produits connectés et leurs services associés, l'investissement dans des communautés digitales de consommateurs (notamment autour du produit Cookeo), la création de sites internet dédiés aux marques et le renforcement de leur présence sur les réseaux sociaux, et le recrutement d'experts en digital tels que des spécialistes CRM et des analystes de données.

Par ailleurs, nous n'avons recensé aucun signe de résistance ni de la part des salariés, ni de celle des actionnaires. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de SEB est celui d'un manufacturier qui produit et vend des appareils électroménagers. Avec le nouveau business model, SEB garde ce profil de manufacturier car les services proposés sont en lien avec les produits de l'entreprise. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Une communication autour de nouveaux KPI a été faite, précisant que de nouveaux KPI ont été créés autour du parcours client afin d'identifier si le consommateur se renseigne sur le produit, s'il finit par l'acheter, ce qu'il en dit

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sur les réseaux sociaux, etc. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie du petit électroménager est celui d'un manufacturier, qui produit des appareils et les vend, souvent via des revendeurs généralistes (supermarchés) ou spécialisés (magasins d'électroménager). SEB avec son nouveau business model s'inscrit dans ce profil également, donc nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons une transformation de la proposition de valeur. En effet, l'ancien business model de SEB s'axait autour de la vente de produits de produits culinaires efficaces, dans plusieurs gammes de prix. Avec son nouveau business model, l'entreprise propose non plus de simples appareils mais un accompagnement à la cuisine, au travers de produits connectés, de communautés de consommateurs, d'applications mobiles dédiées aux recettes et à la cuisine. En 2018, les applications mobiles de SEB comptaient environn 800 000 utilisateurs mensuels. Nous pouvons donc considérer que la BMI a été réussie et attribuer le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 38 les résultats financiers de SEB sur la période 2011-2019.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	EBITDA (millions €)
2011	58.12	3963	515
2019	132.40	7354	830
Evolution	+127.8%	+85.57%	+55.92%

Tableau 38 – Evolution des résultats financiers de SEB, 2011-2019

Au vu de l'amélioration des résultats, nous attribuons le score de **1**.

Résumé des scores

Voici les scores du cas SEB sur chaque condition :
Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la BMI : 1
Engagement des parties prenantes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

Bibliographie

Demil, B., et Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company : The role of artifacts. Advances in Strategic Management, 33, 31-58.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Sandrine Chicaud. "Il pilote la transformation du groupe Seb". BFM Business. https://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/il-pilote-la-transformation-du-groupe-seb-591027.html (27 septembre 2012)

Communiqué officiel : "Groupe SEB : Plein cap sur le digital !". SQLI. https://www.sqli.com/Accueil/News/Communiques/Groupe-SEB-Plein-cap-sur-le-digital (25 septembre 2017)

Guillaume Planet. "Transformation digitale @ groupe seb". D'après une interview de Intermédia Magazine. https://fr.slideshare.net/Yomgui/transformation-digitale-groupe-seb (10 février 2018)

Auteur inconnu. "Guillaume Planet (SEB) : la grande opportunité du digital c'est de créer une relation intime avec le consommateur". Viuz. https://viuz.com/2018/05/15/guillaume-planet-seb-la-grande-opportunit du-digital-cest-de-creer-une-relation-intime-avec-le-consommateur/ (15 mai 2018)

Thomas Bastin. "Guillaume Planet (Groupe SEB) : « Les médias de masse traditionnels restent décisifs pour nous »". Décideurs Magazine. https://www.magazine-decideurs.com/news/guillaume-planet-groupe-seb-les-medias-de-masse-traditionnels-restent-decisifs-pour-nous (28 août 2018)

Pascal Jalabert. "Année robuste et perspectives solides pour Seb". L'Est Républicain. https://www.estrepublicain.fr/actualite/2019/03/01/annee-robuste-et-perspectives-solides-pour-seb (01 mars 2019)

Auteur inconnu. "La croissance du Groupe Seb toujours soutenue par les ventes en Chine". NeoMag.fr. http://www.neomag.fr/actualite/i-8581/la-croissance-du-groupe-seb-toujours-soutenue-par-les-ventes-en-chine.html (04 mars 2019)

Maxime Tricoire. "7 témoignages d'entreprises "apprenantes" du Retail". Hub Institute. https://hubinstitute.com/2019/retail/transformation/etude-mustread-IBM-MarcBensoussan-Carrefour-SEB-LeroyMerlin-Casino-Eram-ClubMed-entreprise-apprenante (28 octobre 2019)

Rapport annuel 2013 de SEB, accessible ici : https://www.groupeseb.com/sites/default/files/2018-09/groupeseb_ddr_2013_0.pdf

Rapport annuel 2019 de SEB, accessible ici : https://www.groupeseb.com/sites/default/files/2020-02/Groupe\%20SEB_Pr\%C3\%A9sentation_R\%C3\%A9sultats_annuels\%202019-270222020\%20.pdf

Page Wikipédia de SEB : https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_SEB

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.32 SNCF

Nous étudions ici la transformation de la SNCF d'opérateur de transport par rail vers opérateur de mobilité globale. Nous plaçons la transformation en 2008 à l'arrivée de Guillaume Pépy, car il a dès son arrivée annoncé la transformation de la SNCF vers les services de proximité. Nous terminons l'étude en 2015 avec le lancement de idPass, application qui regroupe tous les services de l'entreprise.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas recensé de BMI précédente, la SNCF est une entreprise de transport par le rail. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI s'est construite à partir du lancement de services de mobilité (trajets en bus, covoiturage, VTC), l'un d'entre eux étant OuiCar, entreprise acquise par la SNCF. Bien que cette acquisition soit la seule parmi les nouveaux services, elle constitue l'un des points centraux de la BMI. Nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Guillaume Pépy, PDG de SNCF, a annoncé son intention de transformer la SNCF dès son arrivée en 2008. Depuis, plusieurs dirigeants ont communiqué sur cette transformation, notamment le PDG et le directeur de la communication et du digital. Le lancement de nouveaux services et la réorganisation des gares et du personnel en gare constitue une réallocation des ressources. L'ouverture des données constitue également une décision importante pour la transformation.

Nous n'avons pas recensé de résistance majeure des actionnaires (et notamment de l'Etat) à la transformation.

Au niveau des salariés, il émerge de nos données que l'aspect numérique a été le plus difficile à faire accepter. Des "communautés du digital" ont été créées pour fédérer les salariés et leur donner la parole. Nous avons recensé une résistance majeure : la grève en 2014 face au projet de refonte des statuts des cheminots. Mais à notre sens, cette refonte des statuts n'entre pas dans la BMI que nous étudions mais plutôt dans une volonté de privatisation de la SNCF et d'ouverture à la concurrence. Nous ne la prenons donc pas en compte.

Au global, nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil du business model est celui d'un propriétaire physique, puisque SNCF détient les droits d'utiliser les réseaux ferrés et cède ces droits aux clients le temps d'un trajet. Son nouveau business model a le même profil, sauf que la SNCF cède maintenant des droits divers : trajet en voiture, en bus, ou par le rail. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI

Sur le volet digital, de nouveaux indicateurs ont été mis en place, notamment le taux de satisfaction des clients et salariés, le nombre de start-ups partenaires, la taille de la communauté digitale. Nous n'avons pas recensé d'informations concernant la transformation des KPI sur les nouveaux services. Nous attribuons néanmoins le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Si nous regardons les business models du rail dans les pays voisins, nous voyons que le business model dominant est celui d'un propriétaire physique, qui détient les droits d'usage du rail et les cède le temps d'un trajet. De même dans la mobilité, beaucoup d'entreprise cèdent des trajets, donc le droit d'utiliser leurs actifs (bus, voiture, etc). Le nouveau business model de la SNCF est également celui d'un propriétaire physique, la BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons une transformation de la proposition de valeur. La SNCF reste principalement opératrice de transport par rail, mais elle propose sur ce segment le OuiGo qui est une ouverture du service à d'autres clients et permet d'utiliser des gares secondaires. Elle a aussi ouvert de nouveaux services permettant d'accompagner le voyageur du début de son trajet à la fin, et pas seulement de gare en gare. Enfin, elle a digitalisé son activité pour plus de fluidité dans l'expérience des voyageurs. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 39 les résultats de la SNCF sur la période 2008-2018. La SNCF n'étant pas côtée en Bourse, nous étudions le chiffre d'affaires et l'EBITDA. Nous avons analysé les résultats de la branche "proximités" (trains de banlieue, TER et Keolis) et "voyageurs" (TGV).

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	EBITDA (millions €)
2008	-	13809	1874
2018	-	23782	1928
Evolution	-	+72.22%	+2.88%

Tableau 39 – Evolution des résultats financiers de la SNCF, 2008-2018

Nous voyons donc une amélioration des résultats financiers. Néanmoins en 2019, la SNCF s'était séparée de tous ses services de mobilité qui constituaient le coeur de sa transformation. Nous ne pouvons donc pas dire que le business model a été une réussite et nous attribuons le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Lionel Steinmann. "Guillaume Pepy imagine la SNCF de demain". Les Echos Executives. https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/business-plan/0203024730098-guillaume-pepy-imagine-la-sncf-de-demain-9282.php (27 septembre 2013)

Aurèle Barbaux. "La SNCF va permettre l'accès à internet dans tous les trains... et vendre ses données ". L'Usine Digitale. https://www.usine-digitale.fr/article/la-sncf-va-permettre-l-acces-a-internet-dans-tous-les-trains-et-vendre-ses-donnees.N312497 (10 février 2015)

Philippe Guerrier. "« Tout digital pour tous » : les piliers de la stratégie numérique de la SNCF". IT Espresso. https://www.itespresso.fr/tout-digital-pour-tous-piliers-strategie-numerique-sncf-88135.html (10 février 2015)

Lionel Steinmann. "La SNCF accélère sur l'auto-partage". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2015/03/la-sncf-accelere-sur-lauto-partage-201027 (9 mars 2015)

Fabrice Gliszczynski et Philippe Mabille . ""La SNCF n'a pas peur de la concurrence, testons-la ! " (Pepy)". La Tribune. https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/guillaume-pepy-la-sncf-n-a-pas-peur-de-la-concurrence-testons-la-469723.html (17 avril 2015)

Valérie Collet. "TGVpop : l'arme de la SNCF contre le covoiturage". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/societes/2015/06/17/20005-20150617ARTFIG00206-tgvpop-l-arme-de-la-sncf-contre-le-covoiturage.php (17 juin 2015)

Auteur inconnu. "Autopartage : la SNCF prend une part majoritaire dans OuiCar". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2015/06/autopartage-la-sncf-prend-une-part-majoritaire-dans-ouicar-266924 (25 juin 2015)

Auteur inconnu. "SNCF : Vivement la concurrence !". Capital. https://www.capital.fr/economie-politique/sncf-vivement-la-concurrence-1072960 (28 septembre 2015)

Gilles Bridier. "La SNCF va vous faire aimer autre chose que le TGV". Slate. http://www.slate.fr/story/106873/revolution-strategique-sncf-TGV (28 septembre 2015)

Mehdi Ramdani. "Comment la SNCF bouscule son propre business model". Business Digest. https://business-digest.eu/fr/2015/10/27/comment-la-sncf-bouscule-son-propre-business-model/ (27 octobre 2015)

© 2020 Tous droits réservés.

Yves Tyrode. "SNCF : «Les salariés sont au coeur de l'offre de service»". Stratégies. https://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/1026844W/sncf-les-salaries-sont-au-coeur-de-l-offre-de-service-.html (04 novembre 2015)

Mathieu Deleneville. "SNCF : un plan d'action opérationnel pour devenir un transporteur digital ". Journal du Net. https://www.journaldunet.com/economie/transport/1179193-sncf-un-plan-d-action-operationnel-pour-devenir-un-transporteur-digital/ (14 mai 2016)

Gilles Bridier. "Désavoué par l'État, Pépy peut-il encore mener la réforme de la SNCF ?". Slate. http://www.slate.fr/story/118939/pepy-sncf (04 juin 2016)

François Miguet. "iDVroom : encore une diversification ratée pour la SNCF". Capital. https://www.capital.fr/entreprises-marches/idvroom-encore-une-diversification-ratee-pour-la-sncf-1344510 (11 juillet 2019)

Guillaume Serries. "SNCF : l'amer testament numérique de Guillaume Pepy ". ZDNet. https://www.zdnet.fr/actualites/sncf-l-amer-testament-numerique-de-guillaume-pepy-39892677.htm (26 décembre 2019)

"Chiffre d'affaires annuel de la Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) de 2008 à 2018". Statista. https://fr.statista.com/statistiques/505592/sncf-chiffres-d-affaires/ (février 2019)

"Marge opérationnelle annuelle de la Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) de 2008 à 2018". Statista. https://fr.statista.com/statistiques/506117/sncf-marge-operationnelle/ (février 2019)

"Résultat net annuel de la Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) de 2008 à 2018". Statista. https://fr.statista.com/statistiques/506141/sncf-resultat-net-recurrent/ (février 2019)

Rapports annuels de la SNCF, disponibles ici : https://www.sncf.com/fr/groupe/finance/publications-financieres-sncf?field_document_link_language_value=All&field_finance_entity_vocabula target_id=2825&field_finance_nature_vocabulary_target_id=2826&finance_year=all&form-type=advanced

Page Wikipédia de la SNCF : https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci\%C3\%A9t\%C3\%A9_nationale_des_chemins_de_fer_fran\%C3\%A7ais

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.33 Thomas Cook

Nous étudions ici la digitalisation de Thomas Cook dans le secteur du voyage. Nous plaçons la BMI en 2013 car c'est le lancement officiel du plan de transformation de l'entreprise. La BMI se termine en 2014 avec le licenciement de Harriet Green, PDG de l'entreprise, et l'arrêt du projet de transformation.

Existence d'une BMI précédente

Nous n'avons pas recensé de BMI précédente, Thomas Cook a été depuis sa création un voyagiste proposant des voyages complets au forfait. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI s'appuie sur des acquisitions antérieures à 2013 qui avaient déjà permis de développer le canal internet, notamment Hotels4U (plateforme de réservation d'hôtels) et Netflights (réservation de vols) en 2008. Nous considérons que ces acquisitions, bien qu'antérieures au lancement du plan de transformation officielle, sont essentielles à la BMI, nous attribuons donc le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

Harriet Green est arrivée à la tête de Thomas Cook en 2012. Elle avait le souhait dès son arrivée de transformer Thomas Cook en une entreprise concentrée sur internet, et de désinvestir dans les boutiques physiques. La communication est faite notamment dans les rapports annuels, celui de 2013 s'intitulant "Transformation, Year 1". La réallocation des ressources se voit surtout dans la refonte des boutiques et de leur rôle, qui deviennent plutôt des boutiques concept destinées à montrer les destinations plutôt qu'à vendre les voyages à proprement dit.

Ceci dit, nos données indiquent une forte résistance des actionnaires, qui finissent par licencier Harriet Green de son poste exécutif et de PDG en 2014, car ils souhaitaient favoriser le business model traditionnel. Face à cette résistance, nous attribuons le score de **0**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien business model de Thomas Cook a un profil de revendeur, puisqu'il achète des séjours et des trajets d'avion, et les revend à ses clients. Le nouveau business model a le même profil, même s'il est plus concentré sur la vente directe par internet. Nous attribuons donc le score de **0**.

Adaptation des KPI

Dans le rapport annuel, il est indiqué que pour la première fois, tous les membres du top management partagent les mêmes KPI. Nos données indiquent également que l'entreprise a suivi dès 2015 l'efficacité de ses investissements digitaux. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie du voyage est celui d'un revendeur qui achète des séjours et les revend. Le nouveau business model de Thomas Cook a le même profil, nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Etant donné que le plan de transformation porté par Harriet Green a été stoppé par les actionnaires et que l'entreprise s'est reconcentrée sur son business model traditionnel avec un fort investissement dans le développement de boutiques physiques, nous considérons que la BMI n'a pas été un succès. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 0
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 0

Bibliographie

Auteur inconnu. "Thomas Cook shares surge on strategy update". BBC. https://www.bbc.com/news/business-21767080 (13 mars 2013)

Linda Fox. "Thomas Cook continues journey to lean, mean online machine". PhocusWire. https://www.phocuswire.com/Thomas-Cook-continues-journey-to-lean-mean-online-machine (15 mai 2014)

Stuart Lauchlan. "Thomas Cook flies towards its digital destination". Diginomica. https://diginomica.com/thomas-cook-flies-towards-digital-destination (24 novembre 2016)

Chloe Rigby. "Thomas Cook failure marks the end for its efforts to adapt as more customers buy online". InternetRetailing.net. https://internetretailing.net/strategy-and-innovation/strategy-and-innovation/thomas-cook-failure-marks-the-end-for-its-efforts-to-adapt-as-more-customers-buy-online-20243 (23 septembre 2019)

Alexandra Saviana. "https ://diginomica.com/thomas-cook-flies-towards-digital-destination". Marianne. https://www.marianne.net/economie/faillite-du-voyagiste-thomas-cook-face-au-numerique-le-syndrome-nokia-ou-kodak (24 septembre 2019)

Jan Sedlacek. "Why Thomas Cook failed (the Digital Transformation). Medium. https://medium.com/stryber-strategic-venture-builder/why-thomas-cook-failed-the-digital-transformation-7593f3e8 (24 septembre 2019)

Rob Davies. "Ex-Thomas Cook boss denies responsibility for tour firm's collapse ". The Guardian. https://www.theguardian.com/business/2019/oct/23/ex-thomas-cook-boss-denies-responsibility-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

tour-firm-collapse-manny-fontenla-novoa (23 octobre 2019)

Jan Joubert. "Is your business the next Thomas Cook ?". Rainmaker. https://rainmaker.solutions/insights/is-your-business-the-next-thomas-cook/ (24 octobre 2019)

Alex Tedder. "What Thomas Cook's collapse tells us about the power of disruption". City A.M. https://www.cityam.com/what-thomas-cooks-collapse-tells-us-about-the-power-of-disruption/ (04 novembre 2019)

Louviot. "Faillite de Thomas Cook, c'est bien fait ?". Very Road Tech. https://tech.veryroadtrip.eu/post/faillite-de-thomas-cook-cest-bien-fait (décembre 2019)

Stefan Michel. "Thomas Cook collapse : The seven signs it will happen to your business". IMD. https://www.imd.org/research-knowledge/articles/Thomas-Cook-collapse-the-seven-signs-it-will-happen-to-your-business/

Page Wikipédia de Thomas Cook https://fr.wikipedia.org/wiki/Thomas_Cook_(entreprise)

© 2020 Tous droits réservés.

1.34 Ubisoft

Nous étudions ici la transformation d'Ubisoft vers le Game-as-a-Service, où l'accent est mis sur le jeu en ligne et la sortie régulière de nouveaux contenus. Nous plaçons le début de la BMI en 2012 avec le lancement d'Uplay, la plateforme dédiée aux jeux en ligne de l'éditeur. Elle se termine en 2018, année où le catalogue existant et les revenus récurrents atteignent 50% des revenus de l'entreprise.

Existence d'une BMI précédente

Bien que Ubisoft soit à la base une entreprise de distribution de jeux vidéos, elle a toujours eu une activité d'édition. Elle a développé cette activité d'édition pour en faire son activité principale tout au long des années 1990 et 2000, nous considérons donc que cette transformation date d'avant 2002 (l'ouverture du portail ubi.com date de 2000, notamment). Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

Même si cette période vit le rachat de studios de création de jeux vidéo, ce ne sont pas ces acquisitions qui sont au coeur de la BMI et elles n'y sont a priori pas nécessaires. La BMI est interne et touche à la façon de créer des jeux, à la mise en place de communautés, à une transformation de l'organisation du travail pour les salariés qui continuent à créer des contenus pour un jeu après sa sortie. Nous considérons donc que la BMI est organique et attribuons un score de **1**.

Engagement des parties prenantes internes

La principale communication du côté des dirigeants vient de Serge Hascoet, à l'époque *Chief Creative Officer* ou responsable créatif. Il évoqua principalement les changements d'organisation en interne, avec des équipes qui restent dédiés aux jeux à entretenir. Ce changement d'organisation interne constitue une forte réallocation des ressources, puiqu'auparavant les équipes dédiées à un jeu passaient à un autre projet une fois le jeu sorti. Ici, ces équipes sont des ressources qui restent en partie immobilisées sur un jeu déjà sorti.

Au niveau des actionnaires, c'est la famille des fondateurs Guillemot qui est actionnaire principal de 2010 à 2017, et le PDG est Yves Guillemot. Nous n'avons recensé aucun signe de résistance et cela nous parait peu probable que les membres de la famille Guillemot n'aient pas décidé ensemble de la transformation.

Nous n'avons pas non plus recensé de signe de résistance de la part des salariés.

Au global, nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil d'Ubisoft est celui d'un inventeur. Le studio conçoit et programme ses propres jeux vidéos, qu'il vend ensuite par le biais de distributeurs ou de sa plateforme en ligne. Le nouveau business model a également un profil d'inventeur, simplement le temps dédié à chaque jeu est allongé. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Adaptation des KPI

On voit apparaitre dans les annonces de résultats trimestriels l'engagement des joueurs comme KPI dès 2015 avec le lancement des premiers jeux GaaS. Cet engagement est traduit en plusieurs KPI dans le rapport de 2016-2017 avec les notions d'investissement régulier des joueurs, d'utilisateurs mensuels ou journaliers. Cela constitue donc une transformation des KPI et nous attribuons le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie du jeu vidéo est celui d'inventeur, avec des studios qui développent puis vendent leurs jeux vidéo. Le nouveau business model d'Ubisoft a le même profil, la BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Nous observons une transformation de la proposition de valeur d'Ubisoft puisque désormais, les principaux jeux et les sorties à venir sont construites sur le modèle GaaS. L'ancienne proposition de valeur d'Ubisoft était de proposer des jeux généralement à jouer seul, à raison de quelques grosses sorties annuelles, et une fois le jeu terminé celui-ci avait peu de potentiel de rejouabilité. Aujourd'hui Ubisoft propose des jeux principalement multijoueurs, avec de nouveaux contenus réguliers et la possibilité d'acheter des contenus supplémentaires afin d'améliorer son expérience de jeu ; le potentiel de rejouabilité est donc grandement augmenté pour le joueur qui peut, de plus, faire partie d'une communauté de joueurs. Nous attribuons donc le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 40 les résultats d'Ubisoft sur la période 2012-2019. A défaut d'EBE, présentons le résultat opérationnel.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions €)	Résultat opérationnel (millions €)
2012	7.90	1061	46
2019	61.58	1845	159
Evolution	+679.49%	+73.89%	+245.65%

Tableau 40 – Evolution des résultats financiers d'Ubisoft, 2012-2019

On peut voir une amélioration des résultats de l'entreprise, nous attribuons donc le score de **1**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 1
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 1
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 1

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Bibliographie

Déborah Papiernik (2019), Inventer le futur du divertissement : le nouveau défi digital d'Ubisoft, Le Journal de l'Ecole de Paris du Management, 2019/2 n°136, pp38-45

Dean Takahashi. "Ubisoft CEO Yves Guillemot sees big opportunity in the console transition (interview)". VentureBeat. https://venturebeat.com/2013/06/11/yves-guillemot-interview/ (11 juin 2013)

Chloé Woitier. "Ubisoft récolte les fruits de sa transformation numérique". Le Figaro. https://www.lefigaro.fr/medias/2017/05/17/20004-20170517ARTFIG00277-ubisoft-recolte-les-fruits-de-sa-transformation-numerique.php (17 mai 2017)

Dan. "Ubisoft veut "marquer une nouvelle ère" en lançant son nouveau logo". Hitek. https://hitek.fr/actualite/ubisoft-devoile-son-nouveau-logo_13119 (01 juin 2017)

Charles de Laubier. "Le français Ubisoft, devenu premier éditeur mondial de jeux vidéo, continue de tenir tête à Vivendi". Edition Multimédi@. http://www.editionmultimedia.fr/2017/06/12/le-francais-ubisoft-devenu-premier-editeur-mondial-de-jeux-video-continue-de-tenir-tete-a-vivendi-2/ (12 juin 2017)

Auteur inconnu. "Ubisoft toujours dans le rouge malgré une hausse du chiffre d'affaires". Journal de Montréal. https://www.journaldemontreal.com/2017/11/07/ubisoft-toujours-dans-le-rouge-malgre-une-hausse-du-chiffre-daffaires (7 novembre 2017)

Epyon. "« Game as a service », la nouvelle poule aux oeufs d'or des éditeurs". JeuxVideo.com. http://www.jeuxvideo.com/news/756390/game-as-a-service-la-nouvelle-poule-aux-oeufs-d-or-des-editeurs.htm (02 décembre 2017)

Clementoss. "En 2018, Nintendo est l'éditeur qui a vendu le plus de jeux physiques en France". JeuxVideo.com. http://www.jeuxvideo.com/news/1005385/en-2018-nintendo-est-l-editeur-qui-a-vendu-le-plus-de-jeux-physiques-en-france.htm (20 février 2019)

Claire Jenik. "Le Top 10 des éditeurs de logiciels français ". Statista. https://fr-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/infographie/11379/le-top-10-des-editeurs-de-logiciels-francais/ (06 octobre 2017)

Tristan Gaudiaut. "Les leaders de l'édition de jeux vidéo". Statista. https://fr-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/infographie/18486/classement-des-editeurs-de-jeux-video-selon-le-chiffre-d-affaires/ (24 juin 2019)

"Classement des éditeurs français de jeux vidéo en 2015, selon le chiffre d'affaires annuel". Statista. https://fr-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistiques/511242/classement-des-editeurs-francais-de-jeu-video-par-chiffre-affaires/ (mai 2016)

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

"Chiffre d'affaires des plus grands éditeurs de jeux vidéo dans le monde en 2017". Statista. https://fr-statista-com.ressources-electroniques.univ-lille.fr/statistiques/571235/chiffre-d-affaires-des-plus-grands-editeurs-de-jeux-video-dans-le-monde/ (mai 2018)

Résultats d'Ubisoft, accessibles sur le site officiel : https://www.ubisoft.com/fr-FR/groupe/espace_investisseurs/resultats_et_chiffre_d_affaires.aspx

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

1.35 Warner Music

Nous étudions la transformation de Warner Music de la production de musique vers la gestion de carrières des artistes. Nous plaçons le début de la BMI en 2007 qui marque le lancement du programme "360°" chez Warner Music, dans lequel l'entreprise prend en charge tous les aspects de la carrière d'un artiste : production de CD, merchandising, sponsors, tournées, etc. Nous terminons l'étude en 2009 qui marque le dépassement du seuil de 50% des artistes ayant signé un contrat 360° avec le label.

Existence d'une BMI précédente

Nous ne recensons pas de BMI précédente, Warner Music malgré les acquisitions et cessions et fusions successives est resté un label de musique. Nous attribuons donc le score de **0**.

Caractère organique de la transformation

La BMI a été opérée à travers quelques acquisitions essentielles. Nous recensons notamment en 2010 le rachat de Nous Productions, organisateur de concerts en France, et avant cela en 2007 de Front Line Management, entreprise spécialisée en gestion de carrière des artistes. Nous considérons donc que la transformation n'est pas organique et attribuons le score de **0**.

Engagement des parties prenantes internes

En 2007, Warner Music France créa une division spécialisée "Warner Music France 360°" destinée à gérer les contenus vidéos, les supports numériques, les tournées, le sponsoring et le merchandising lié aux artistes. Une stratégie similaire fut mise en place dans toutes les branches de Warner Music au niveau mondial. En 2008, il fut annoncé que tous les nouveaux artistes signant avec Warner Music devraient signer un contrat 360°. Cela constitue donc une communication forte et une réallocation des ressources puisque l'entreprise intègre désormais toutes les ressources nécessaires à la carrière d'un artiste, et non plus simplement celles nécessaires à la production de ses CD.

Nous n'avons détecté par ailleurs aucun signe de résistance des actionnaires ni des salariés. Nous attribuons donc le score de **1**.

Radicalité du changement pour l'entreprise

L'ancien profil de Warner Music est celui d'un négociant en propriété intellectuelle. En effet, l'entreprise achète la "future" musique des artistes et revend cette musique sous forme de CD aux clients via des boutiques tierces. Le nouveau profil est aussi un profil de négociant en propriété intellectuelle. L'entreprise achète à l'artiste son image, sa musique, son temps (pour les concerts), et les revend aux clients sous forme de merchandising ou de concerts. La BMI n'est donc pas radicale et nous attribuons le score de **0**.

Adaptation des KPI

Nous n'avons recensé aucune communication concernant la transformation des KPI. Nous attribuons donc le score de **0**.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Radicalité du changement pour l'environnement

Le business model dominant de l'industrie du disque est celui d'un négociant en propriété intellectuelle, qui achète les droits de la musique et revend cette musique sous forme de CD. Warner Music - et la majorité des labels dans le monde - ont adopté le business model "360°" qui a aussi un profil de négociant en PI. Nous attribuons donc le score de **0**.

Résultat QCA 1 : Réussite de la BMI

Etant donné que tous les nouveaux artistes signent un contrat 360° et que les anciens artistes se tournent aussi en partie vers ce contrat, Warner Music ne se contente plus de vendre des CD qu'elle produit avec ces artistes. Elle est désormais une entreprise de gestion de carrières musicales et prend en charge tous les aspects de l'image de l'artiste et de son art. En cela la proposition de valeur a été transformée et nous attribuons le score de **1**.

Résultat QCA 2 : Performance du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 41 les résultats financiers de l'entreprise sur la période 2007-2010, car nous n'avons pas accès aux résultats postérieurs.

Année	Cours de Bourse	Chiffre d'affaires (millions $)	EBITDA (millions $)
2007	6.06	3385	348
2010	5.63	2984	309
Evolution	-7.1%	-11.85%	-11.21%

Tableau 41 – Evolution des résultats financiers de Warner Music, 2007-2010

Nous pouvons ainsi voir que les résultats ne se sont pas améliorés, nous attribuons donc le score de **0**.

Résumé des scores

Existence d'une BMI précédente : 0
Caractère organique de la transformation : 0
Engagement des parties prenantes internes : 1
Radicalité du changement pour l'entreprise : 0
Adaptation des KPI : 0
Radicalité du changement pour l'environnement : 0
Résultat QCA 1 : 1
Résultat QCA 2 : 0

Bibliographie

Lee Marshall (2012), "The 360 deal and the "new" music industry". European Journal of Cultural Studies, 16(1), pp 77-99

Paula Alexandra Boucinha Pereira. "Chapitre V : Etudes de Cas", Warner Music. Extrait du mémoire : «Modèles d'affaires pour créer de la valeur dans l'industrie du disque : les cas des majors versus les maisons de disques québécoises»

© 2020 Tous droits réservés.

Université du Québec à Montréal, 2011. Accessible ici : https://pereirapanican.files.wordpress.com/2013/01/4-analyse-du-modc3a8le-daffaires-de-warner-music-group.pdf

Auteur inconnu. "Emmanuel Mougin-Pivert, directeur général de Warner Music France 360°". Stratégies. https://www.strategies.fr/guides-annuaires/nominations/r94033W/emmanuel-mougin-pivert-directeur-general-de-warner-music-france-360-.html (12 juillet 2007)

Michael Arrington. ""360" Music Deals Become Mandatory As Labels Prepare For Free Music". TechCrunch. https://techcrunch.com/2008/11/08/360-music-deals-become-mandatory-as-labels-prepare-for-free-music/?guccounter=1 (08 novembre 2008)

GVW et LW. "La stratégie 360°, nouvel eldorado des maisons de disques". L'argent de la Musique. https://largentdelamusique.wordpress.com/2010/03/19/la-strategie-360\%C2\%B0-nouvel-eldorado-des-maisons-de-disques/ (19 mars 2010)

Jean-François Arnaud. "Comment Warner Music France résiste au déclin". Challenges. https://www.challenges.fr/entreprise/warner-music-france-joue-sur-toute-la-gamme_11362 (30 septembre 2013)

Tim Ingham. "Artist Services and Expanded Rights make up 11% of Warner Music's income". Music Business Worldwide. https://www.musicbusinessworldwide.com/artist-services-and-expanded-rights-now-make-up-11-of-warner-musics-income/ (12 février 2015).

Jean-Philippe Louis. "Non, les majors du disque ne sont pas mortes !". Les Echos. https://www.lesechos.fr/2018/07/non-les-majors-du-disque-ne-sont-pas-mortes-998023 (04 juillet 2018)

Rapports annuels de 2007 à 2010 disponibles sur le site officiel de Warner Music Groupe : https://investors.wmg.com/financial-information/annual-reports

Rapports annuels 2011 et 2012 disponibles sur le site officiel de Warner Music Group : https://investors.wmg.com/financial-information/sec-filings

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Synthèse de la calibration

Nous présentons dans les figures 18 et 19 les scores attribués à chaque cas pour chaque condition. Ces fichiers constitueront notre base d'analyse logicielle et sont repris en Annexe 4.
Les abréviations sont les suivantes (reprises dans le tableau 42 et en annexe 5) :
PREC = Existence d'une BMI précédente
ORGA = BMI organique
ENGAG = Parties prenantes internes engagées
RENT = BMI radicale pour l'entreprise
KPI = Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise
RENV = BMI radicale pour l'environnement
REU = BMI réussie
PERF = Nouveau BM performant

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	REU
3 Suisses	0	1	0	0	1	0	1
Accor	0	0	1	0	0	0	1
Adobe	0	0	1	0	1	0	1
Alcatel	1	1	0	1	0	1	0
Amazon	0	0	1	0	0	0	1
AOL 1	1	0	0	0	0	0	0
AOL 2	1	0	0	0	0	0	1
Apple	0	1	1	1	0	1	1
AWS	1	1	0	1	0	1	1
Axel Springe	0	0	1	1	1	1	1
Blockbuster	0	0	0	0	0	0	0
Borders	1	1	1	0	1	0	1
Club Med	0	1	1	0	1	0	1
Danone	0	0	1	0	0	0	1
ebay	0	1	1	0	1	0	1
Enron	1	1	1	0	1	1	1
Essilor	0	0	1	0	0	0	1
Fujifilm	0	0	1	0	0	0	1
Hilti	0	1	1	0	1	0	1
IBM	1	0	1	1	1	1	1
JC Penney	0	1	0	0	0	0	0
Kering	1	0	0	0	0	0	1
Kodak	1	0	0	0	1	0	1
La Redoute	0	1	1	0	1	0	1
Microsoft	1	0	1	0	0	0	1
Netflix	1	1	1	0	1	0	1
Nintendo	0	1	1	0	0	0	1
Philips	0	0	1	0	0	0	1
Schibsted	0	0	0	1	1	1	1
Sears	0	1	0	1	1	1	0
SEB	0	1	1	0	1	0	1
SNCF	0	0	1	0	1	0	1
Thomas Cool	0	0	0	0	1	0	0
Ubisoft	0	1	1	0	1	0	1
Warner Musi	0	0	1	0	0	0	1

FIGURE 18 – Fichier de travail pour la QCA1

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	PERF
3 Suisses	0	1	0	0	1	0	0
Accor	0	0	1	0	0	0	1
Adobe	0	0	1	0	1	0	1
Amazon 2	0	0	1	0	0	0	1
Amazon AW	1	1	0	1	0	1	1
AOL 2	1	0	0	0	0	0	0
Apple	0	1	1	1	0	1	1
Axel Springe	0	0	1	1	1	1	1
Borders	1	1	1	0	1	0	0
Club Med	0	1	1	0	1	0	1
Danone	0	0	1	0	0	0	1
ebay	0	1	1	0	1	0	1
Enron	1	1	1	0	1	1	0
Essilor	0	0	1	0	0	0	1
Fujifilm	0	0	1	0	0	0	0
Hilti	0	1	1	0	1	0	1
IBM	1	0	1	1	1	1	1
Kering	1	0	0	0	0	0	1
Kodak	1	0	0	0	1	0	0
La Redoute	0	1	1	0	1	0	1
Microsoft	1	0	1	0	0	0	1
Netflix	1	1	1	0	1	0	1
Nintendo	0	1	1	0	0	0	1
Philips	0	0	1	0	0	0	1
Schibsted	0	0	0	1	1	1	1
SEB	0	1	1	0	1	0	1
SNCF	0	0	1	0	1	0	0
Ubisoft	0	1	1	0	1	0	1
Warner Musi	0	0	1	0	0	0	0

FIGURE 19 – Fichier de travail pour la QCA2

Nous avons donc, pour chaque condition, les scores d'appartenance de chaque cas. Cette calibration va nous permettre de mener l'analyse logicielle et post-logicielle, qui font l'objet du chapitre suivant.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Chapitre 2

Résultats et Discussion

Introduction

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de notre étude logicielle ainsi qu'une discussion de ces résultats. Nous présentons dans une première section les résultats de la première QCA (qui étudie la réussite du processus de BMI), en présentant les conditions nécessaires éventuelles, les formules de solution, puis en extrayant les cas que nous estimons intéressants à explorer dans une analyse post-logicielle ; nous présentons aussi les résultats des tests de robustesse.
La seconde section présente les résultats de la seconde QCA (qui étudie la performance du nouveau business model), avec les mêmes éléments.
La troisième section présente une seconde analyse QCA pour l'étude de la performance du nouveau business model, qui a émergé à partir de l'analyse post-logicielle et inclut une condition supplémentaire. Nous menons donc une nouvelle analyse de nécessité, construisons une nouvelle table de vérité, menons une nouvelle analyse de suffisance, de nouveaux tests de robustesse et une nouvelle analyse post-QCA.
Dans la quatrième section, nous présentons l'analyse de la non-performance du nouveau business model.
Enfin, la cinquième section présente la discussion de nos résultats.

Pour plus de facilité, nous avons réduit les noms des conditions dans le logiciel. Ainsi "Existence d'une BMI précédente" est noté PREC, "Caractère organique de la transformation" est noté ORGA, "Engagement des parties prenantes internes" est noté "ENGAG", "Radicalité du changement pour l'entreprise" est noté "RENT", "Adaptation des KPI" est noté "KPI", "Radicalité du changement pour l'environnement" est noté "RENV", "Réussite de la BMI" est noté "REU" et "Performance du nouveau business model" est noté "PERF". Nous résumons ces abréviations dans le tableau 42, repris en Annexe 5. Nous rappelons également que nous travaillons sur le logiciel R avec les extensions "QCA" et "SetMethods". Les fichiers logiciel sont en libre accès à l'adresse suivante : `https://github.com/LeaBuns/These-Lea-Bunnens`

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Condition	Abréviation
Existence d'une BMI précédente	PREC
BMI organique	ORGA
Parties prenantes internes engagées	ENGAG
BMI radicale pour l'entreprise	RENT
Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise	KPI
BMI radicale pour l'environnement	RENV
BMI réussie	REU
Nouveau BM performant	PERF

Tableau 42 – Abréviations utilisées dans l'analyse logicielle

2.1 Résultats de la QCA 1

La QCA 1, pour rappel, étudie le résultat "réussite de la BMI".

2.1.1 Analyse de nécessité

Nous identifions dans un premier temps les conditions nécessaires à la réussite de la BMI. Nous obtenons le résultat présenté en figure 20 :

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.310	0.818	0.923
ORGA	0.448	0.812	0.864
ENGAG	0.793	1.000	1.000
RENT	0.172	0.714	0.933
KPI	0.552	0.889	0.895
RENV	0.207	0.750	0.931
~PREC	0.690	0.833	0.733
~ORGA	0.552	0.842	0.842
~ENGAG	0.207	0.500	0.793
~RENT	0.828	0.857	0.636
~KPI	0.448	0.765	0.818
~RENV	0.793	0.852	0.667

FIGURE 20 – Analyse de nécessité pour REU

Ici la valeur "Cons.Nec" est la consistance de la nécessité de la condition, c'est-à-dire à quel point la relation de nécessité est validée par l'échantillon empirique. La valeur "Cov.Nec" est la couverture, c'est-à-dire quelle proportion de l'échantillon est concernée par la relation de nécessité ; il est à noter que la couverture n'est pas un critère nécessaire à la validation de la nécessité ou de la suffisance, mais qu'il est néanmoins à prendre en compte. La valeur "RoN" est la Relevance of Necessity, qui indique si la nécessité est triviale (plus le RoN est grand, moins l'affirmation de nécessité est triviale) ; un RoN faible indique une relation de nécessité non pertinente, soit parce que l'ensemble de la condition est beaucoup plus grand que celui de la condition, soit parce que les deux ensembles sont proches d'être composés de l'ensemble de l'échantillon. Toutes ces valeurs sont comprises entre 0 et 1.
Le standard en QCA pour affirmer qu'une condition est nécessaire est d'avoir une consistance au moins égale à 0.85. Ici, aucune condition ne passe ce seuil, nous n'avons donc pas de condition nécessaire à REU. En revanche, on peut voir que la condition ENGAG a une consistance de 0.793, ce qui est proche du seuil, et c'est la seule condition proche

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

du seuil à avoir un RoN acceptable. Les autres conditions avec une consistance proche de 0.85 ont un RoN faible, ce qui veut dire que par construction, l'ensemble de la condition est très grand par rapport à l'ensemble de REU. Ici c'est le cas puisque les deux conditions en question sont ~RENT et ~RENV, or la majorité des cas de l'échantillon appartient à ces deux ensembles. Par construction donc, beaucoup des cas pour lesquels REU=1 ont RENT=0 et RENV=0, ce qui ne dit rien de leur nécessité au final.

2.1.2 Table de vérité

Nous construisons ensuite la table de vérité pour REU, présentée en figure 21.

PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	OUT	n	incl	PRI	cases
0	0	1	0	0	0	1	7	1.000	1.000	Accor,Warner Music,Amazon,Essilor,Fujifilm,Danone,Philips
0	1	1	0	1	0	1	6	1.000	1.000	Club Med,Hilti,La Redoute,Ubisoft,ebay,SEB
1	0	0	0	0	0	0	3	0.667	0.667	AOL 1,AOL 2,Kering
0	0	1	0	1	0	1	2	1.000	1.000	SNCF,Adobe
1	1	0	1	0	1	0	2	0.500	0.500	Alcatel,AWS
1	1	1	0	1	0	1	2	1.000	1.000	Netflix,Borders
0	0	0	0	0	0	0	1	0.000	0.000	Blockbuster
0	0	0	0	1	0	0	1	0.000	0.000	Thomas Cook
0	0	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000	Schibsted
0	0	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	Axel Springer
0	1	0	0	0	0	0	1	0.000	0.000	JC Penney
0	1	0	0	1	0	1	1	1.000	1.000	3 Suisses
0	1	0	1	1	1	0	1	0.000	0.000	Sears
0	1	1	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Nintendo
0	1	1	1	0	1	1	1	1.000	1.000	Apple
1	0	0	0	1	0	1	1	1.000	1.000	Kodak
1	0	1	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Microsoft
1	0	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	IBM
1	1	1	0	1	1	1	1	1.000	1.000	Enron

FIGURE 21 – Table de vérité pour l'analyse de REU

Premièrement, nous observons deux configurations qui reviennent beaucoup dans les cas dont la BMI a été une réussite : la première regroupe les entreprises qui n'ont pas eu de BMI précédente, dont les parties prenantes internes sont engagées, dont la BMI a été faite par acquisition et n'est pas radicale ni pour l'entreprise ni pour l'environnement, et qui n'a pas communiqué sur ses KPI comme élément important de son processus. Cette configuration regroupe Accor, Warner Music, Amazon, Essilor, Fujifilm, Danone, et Philips. La seconde regroupe les entreprises qui n'ont pas eu de BMI précédente, dont les parties prenantes internes sont engagées, qui ont fait une BMI organique mais pas radicale, et qui ont présenté l'adaptation des KPI comme élément importante de leur transformation. On retrouve ici Club Med, Hilti, La Redoute, Ubisoft, eBay et SEB.
Ensuite, on peut voir des configurations contradictoires (avec à la fois des entreprises qui ont réussi leur BMI et d'autres non) : dans les entreprises qui ont eu une BMI précédente, dont la BMI est par acquisition et non radicale, qui n'ont pas présenté l'adaptation des KPI comme élément important, et dont les parties prenantes internes ne sont pas engagées, on trouve un cas d'échec de la BMI (AOL avec Time Warner) et deux de succès (la seconde transformation d'AOL et Kering).
Dans les entreprises qui ont eu une BMI précédente, dont les parties prenantes internes n'étaient pas engagées, qui ont eu une BMI organique et radicale, mais qui n'ont pas présenté l'adaptation des KPI comme importante, nous avons un succès (AWS) et un échec (Alcatel).
Puisque nous avons déterminé un seuil de consistance minimum à 0.8 (afin d'être en ligne avec les standards de consistance de la QCA), ces lignes contradictoires sont notées comme ayant REU=0.

Il est intéressant de noter que les conditions "Radicalité du changement pour l'entreprise" et "Radicalité du changement pour l'environnement" sont souvent liées, c'est-à-dire que leurs scores sont identiques. Cela s'explique majoritairement par le choix de l'échantillon. En effet, nous avons choisi d'étudier des grandes entreprises, souvent cotées en Bourse afin d'avoir accès à leurs données financières. De fait, les cas étudiés sont donc majoritairement des entre-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

prises qui figurent parmi les leaders de leur industrie. En tant que telles, ces entreprises ont donc globalement adopté le business model dominant de leur industrie. Ainsi, si le nouveau business model constitue un changement radical par rapport à leur business model actuel, il constituera également un changement radical par rapport au business model dominant de l'industrie.

A part ces deux lignes contradictoires, toutes les autres configurations menant à REU=1 ont une consistance de 1 (valeur « incl ») et un PRI (proportional reduction in inconsistency) de 1, ce qui veut dire que la configuration n'est pas à la fois suffisante pour REU=1 et pour REU=0 (comme nous travaillons en crisp-set QCA, la consistance et la PRI sont identiques, donc cette dernière valeur n'a pas d'importance).

2.1.3 Analyse de suffisance

Formule conservatrice

La formule conservatrice pour la présence de REU est présentée en figure 22.

		incls	PRI	covS	covU
1	~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV	1.000	1.000	0.552	0.103
2	~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV	1.000	1.000	0.069	0.034
3	~PREC*ORGA*~RENT*KPI*~RENV	1.000	1.000	0.241	0.034
4	PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI	1.000	1.000	0.103	0.103
5	~ORGA*ENGAG*~RENT*~KPI*~RENV	1.000	1.000	0.276	0.034
6	~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV	1.000	1.000	0.069	0.034
7	~PREC*ORGA*ENGAG*RENT*~KPI*RENV	1.000	1.000	0.034	0.034
8	PREC*~ORGA*~ENGAG*~RENT*KPI*~RENV	1.000	1.000	0.034	0.034
	M1	1.000	1.000	0.897	

FIGURE 22 – Formule conservatrice pour REU

Ici la valeur "incls" indique la consistance de chaque configuration et de la formule de solution ; CovS est la couverture de la formule de solution ou du chemin (sa couverture brute) et CovU sa couverture unique . Cette formule a donc 8 chemins (nous utiliserons par la suite le terme "chemin" ou "scénario" ou "configuration" pour désigner les différentes disjonctions de la formule), qui ne s'appuient que sur l'échantillon empirique. On peut voir qu'elle est complexe et peu intéressante pour tenter de généraliser les résultats. Néanmoins elle nous indique déjà une consistance de 1, ce qui est parfait, et une couverture de 0.897 ce qui est élevé. Nous la simplifions avec la formule parcimonieuse.

Formule parcimonieuse

Pour rappel, la formule parcimonieuse inclut tous les cas logiques qui permettent de simplifier la formule. Nous obtenons la formule présentée en figure 23.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

```
M1: ENGAG + PREC*KPI + (~ORGA*RENT + ORGA*~RENT*KPI) => REU
M2: ENGAG + PREC*KPI + (~ORGA*RENT + ORGA*KPI*~RENV) => REU
M3: ENGAG + PREC*KPI + (~ORGA*RENV + ORGA*~RENT*KPI) => REU
M4: ENGAG + PREC*KPI + (~ORGA*RENV + ORGA*KPI*~RENV) => REU

                                          ---------------------------------
                   inclS   PRI   covS   covU   (M1)   (M2)   (M3)   (M4)
-----------------------------------------------------------------------------
1 ENGAG           1.000  1.000  0.793  0.414  0.414  0.414  0.414  0.414
2 PREC*KPI        1.000  1.000  0.172  0.034  0.034  0.034  0.034  0.034
-----------------------------------------------------------------------------
3  ~ORGA*RENT      1.000  1.000  0.103  0.000  0.034  0.034
4  ~ORGA*RENV      1.000  1.000  0.103  0.000                0.034  0.034
5  ORGA*~RENT*KPI  1.000  1.000  0.345  0.000  0.034         0.034
6  ORGA*KPI*~RENV  1.000  1.000  0.310  0.000         0.034         0.034
-----------------------------------------------------------------------------
   M1              1.000  1.000  0.897
   M2              1.000  1.000  0.897
   M3              1.000  1.000  0.897
   M4              1.000  1.000  0.897
```

FIGURE 23 – Formule parcimonieuse pour REU

On voit ici 4 modèles de formule parcimonieuse. Parmi ceux-ci, deux ont la meilleure couverture (M1 et M3). Les 4 modèles ont pour socle commun ENGAG+PREC*KPI. Les 2 modèles qui ont la meilleure couverture diffèrent sur la conjonction ~ORGA*RENT ou ~ORGA*RENV. La différence importe finalement assez peu car la formule intermédiaire s'appuie sur les deux modèles, et c'est cette formule intermédiaire que nous utilisons pour la suite de l'analyse.

Formule intermédiaire

La formule intermédiaire inclut les cas logiques permettant de simplifier la formule qui respectent des directions théoriques déterminées par le chercheur. En l'occurrence, nous faisons les hypothèses suivantes dérivées de notre revue de littérature : la BMI a plus de chances d'être réussie s'il y a eu une BMI précédente (car l'entreprise aura alors déjà montré qu'elle pouvait se défaire de sa logique dominante), si les parties prenantes internes sont engagées, si l'accent est mis sur les KPI. Nous n'émettons pas d'hypothèses sur la radicalité du changement ou le caractère organique de la transformation car la littérature n'émet pas de directions claires à ce sujet. Nous obtenons la formule présentée en figure 24.

```
M1:    ENGAG*~RENT*~RENV + PREC*~RENT*KPI*~RENV + ~ORGA*RENT*KPI*RENV + ORGA*ENGAG*RENT*RENV + ORGA*~RENT*KPI*~RENV +
       PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI => REU

                                 inclS   PRI   covS   covU
-------------------------------------------------------------
1  ENGAG*~RENT*~RENV             1.000  1.000  0.655  0.379
2  PREC*~RENT*KPI*~RENV          1.000  1.000  0.103  0.034
3  ~ORGA*RENT*KPI*RENV           1.000  1.000  0.103  0.103
4  ORGA*ENGAG*RENT*RENV          1.000  1.000  0.034  0.034
5  ORGA*~RENT*KPI*~RENV          1.000  1.000  0.310  0.034
6  PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI     1.000  1.000  0.103  0.034
-------------------------------------------------------------
   M1                            1.000  1.000  0.897
```

FIGURE 24 – Formule intermédiaire pour REU

Nous observons tout d'abord que la formule a une consistance de 1, ce qui veut dire qu'aucun cas de l'échantillon ne dévie de cette affirmation de suffisance ; et une couverture de 0.897, ce qui signifie que peu de cas sont inexpliqués par cette formule. Nous présentons ces résultats sous forme de graphique dans la figure 25. Ce graphique présente en abscisse la formule de solution et donc si les cas sont représentés par la formule (1, à droite) ou non (0, à gauche) ; en ordonnée, on voit les cas qui présentent REU (en haut) ou non (en bas). Nous avons donc en haut à droite les cas

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

représentés par la formule présentant REU ; en bas à droite les cas représentés par la formule mais ayant pour résultat ~REU ; en haut à gauche les cas qui présentent REU mais ne sont pas représentés par la formule de solution ; et en bas à gauche les cas qui ne présentent pas REU et ne sont pas représentés par la formule.

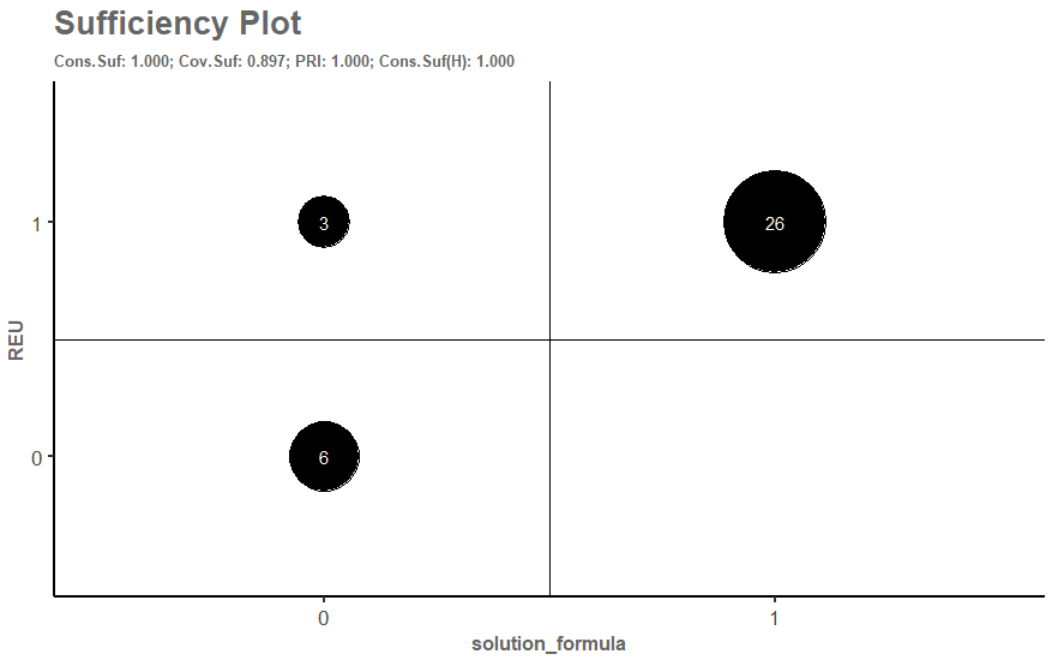

FIGURE 25 – Répartition des cas dans la formule intermédiaire pour la QCA1

On voit donc que nous avons trois cas déviants en couverture (donc inexpliqués par la formule, en haut à gauche) mais pas de cas déviant en consistance (en bas à droite). Nous avons 26 cas typiques (expliqués par la formule, en haut à droite) et 6 cas non pertinents (qui ne présentent pas le résultat et aucun des chemins de la formule, en bas à gauche). D'après cette formule intermédiaire, six chemins mènent à la réussite de la BMI :

- Les parties prenantes internes sont engagées et la BMI est incrémentale (à la fois pour l'entreprise et l'environnement)
- Il y a eu une BMI précédente, la BMI est incrémentale pour l'entreprise et l'environnement, et l'accent est mis sur les KPI
- La BMI est faite par acquisitions, elle est radicale pour l'entreprise et l'environnement, et l'accent est mis sur les KPI
- La BMI est organique, les parties prenantes internes sont engagées et elle est radicale pour l'entreprise et l'environnement
- La BMI est organique et incrémentale (pour l'entreprise et l'environnement) et l'accent est mis sur les KPI
- Il y a eu une BMI précédente, la BMI est organique et incrémentale pour l'entreprise, les parties prenantes internes sont engagées et l'accent est mis sur les KPI

On voit donc que les « chemins » vers la réussite sont divers. Le chemin qui explique le plus de cas de l'échantillon est celui où les parties prenantes internes sont engagées et la BMI est incrémentale à la fois pour l'entreprise et l'environnement ; il semblerait donc qu'avoir une BMI incrémentale est le chemin le plus prisé pour réussir sa BMI. D'ailleurs, on voit que sur les 6 chemins possibles, on a ~RENT dans 4 d'entre eux (2 RENT) et ~RENV dans 3 d'entre eux (2 RENV). Les chemins menant à la réussite concernent donc majoritairement des BMI incrémentales. Ce résultat nous

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

semble plutôt logique car une BMI incrémentale entre moins en conflit avec les routines de l'entreprise, les habitudes et modèles mentaux de ses salariés et dirigeants, et les systèmes en place. Elle rencontrera donc potentiellement moins de conflits et sera plus aisée à mettre en place.

L'engagement des parties prenantes interne est, comme attendu, inclus dans la moitié des chemins. Parmi ces parties prenantes internes, il émerge de nos cas que les actionnaires sont particulièrement importants pour la réussite de la BMI. En effet, sur 6 cas d'échec de la BMI dans notre échantillon, 4 présentent une résistance des actionnaires. Dans le cas de Blockbuster, JC Penney et Thomas Cook, cette résistance joue une part essentielle dans l'échec de la BMI, puisque les actionnaires ont congédié le PDG au bout d'un court laps de temps et l'ont remplacé par quelqu'un qui a fait machine arrière sur la BMI.

Lorsque la question des KPI émerge, c'est leur adaptation qui est privilégiée (dans 4 chemins sur 6, les deux autres ne mentionnant pas la condition). La réussite implique donc souvent de bien adapter les KPI et de considérer cette transformation comme essentielle.
La majorité des chemins présente une BMI organique (3 chemins sur 6), ce qui implique que la BMI organique est plus facile à mettre en place.
En revanche, PREC n'est présente que dans 2 chemins sur 6, les 4 autres ne l'incluant pas. C'est la condition la moins incluse dans les chemins. Les deux fois où on a PREC, on a aussi ~RENT et KPI. Donc les entreprises qui ont déjà eu une BMI ont tendance à mettre l'accent sur les KPI et faire une BMI incrémentale pour elles. On aurait pu penser que l'existence d'une BMI précédente faciliterait la mise en place d'une BMI radicale, étant donné que l'entreprise avait déjà été capable de sortir de ses logiques dominantes ; pourtant nous n'en voyons pas de trace dans la formule. Mais cela veut peut-être dire qu'au contraire, avoir déjà mené et réussi une BMI précédente amène l'entreprise à avoir une meilleure compréhension de "ce qui fonctionne", et donc à mener une BMI incrémentale plus facile à mettre en place. De même, on voit que quand la BMI est incrémentale pour l'entreprise, en général elle est organique. Par contre quand elle est radicale, elle peut être organique ou par acquisitions.

Concernant les échecs, nous avons deux cas de figure. D'une part, certaines entreprises ont arrêté leur BMI en cours de processus ou sont revenues en arrière vers leur ancien business model, souvent par décision des actionnaires : c'est le cas de Blockbuster, JC Penney et Thomas Cook. D'autre part, certaines entreprises n'ont jamais arrêté leur BMI, mais celle-ci ne s'est simplement pas réalisé, c'est-à-dire que les objectifs visés par la BMI n'ont pas été atteints et la proposition de valeur n'a pas été transformée : c'est le cas de AOL1, Sears et Alcatel.

Nous résumons les différents chemins de la formule dans la figure 26. Le signe "+" signifie présence de la condition (score de 1), "-" son absence (score de 0).

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV
Chemin 1			+	-		-
Chemin 2	+			-	+	-
Chemin 3		-		+	+	+
Chemin 4		+	+	+		+
Chemin 5		+		-	+	-
Chemin 6	+	+	+	-	+	

FIGURE 26 – Représentation de la formule intermédiaire pour QCA1

2.1.4 Tests de robustesse

Nous avons effectué trois tests qui sont les tests standards de robustesse.
Le premier est de diminuer le seuil de consistance déterminé pour l'inclusion de cas dans la formule (qui dans l'analyse originelle est de 0.8). Nous l'avons ici baissé à 0.7, ce qui ne change rien pour la QCA 1 puisqu'aucune configuration ne se situe à une consistance entre 0.7 et 0.8. De plus, abaisser à une consistance de 0.6 irait contre la volonté de la QCA de présenter des formules solides, qui ne présentent pas de forte déviation en consistance.

Ensuite, le second test consiste à augmenter ce même seuil : nous l'avons donc placé à 0.9. Encore une fois, cela n'a rien changé car tous les cas inclus avec un seuil de 0.8 ont une consistance de 1, et restent donc inclus avec un seuil de 0.9.

Le troisième test est de supprimer un cas d'étude qui représente à lui seul une configuration et est uniquement couvert par un chemin de la formule de solution. Nous avons choisi le cas Apple. Ce test permet de voir si les résultats sont trop sensibles au cas individuel. Après avoir supprimé le cas de notre fichier de travail, nous avons relancé l'analyse de nécessité dont les résultats sont présentés dans la figure 27.

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.321	0.818	0.920
ORGA	0.429	0.800	0.864
ENGAG	0.786	1.000	1.000
RENT	0.143	0.667	0.933
KPI	0.571	0.889	0.889
RENV	0.179	0.714	0.931
~PREC	0.679	0.826	0.733
~ORGA	0.571	0.842	0.833
~ENGAG	0.214	0.500	0.786
~RENT	0.857	0.857	0.600
~KPI	0.429	0.750	0.818
~RENV	0.821	0.852	0.636

FIGURE 27 – Analyse de nécessité pour REU sans le cas Apple

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Nous pouvons voir que si les résultats changent un peu, il n'y a toujours pas de condition nécessaire. En effet, bien que la condition ~RENT dépasse le seuil de 0.85, son RoN est à 0.600, ce qui est trop faible pour considérer l'affirmation de nécessité non triviale.
La formule intermédiaire est présentée en figure 28.

```
M1:     ENGAG*~RENT*~RENV + PREC*~RENT*KPI*~RENV + ~ORGA*RENT*KPI*RENV + ORGA*~RENT*KPI*~RENV +
        PREC*ENGAG*ORGA*~RENT*KPI => REU

                              inclS   PRI   covS   covU
-------------------------------------------------------
1  ENGAG*~RENT*~RENV          1.000  1.000  0.679  0.393
2  PREC*~RENT*KPI*~RENV       1.000  1.000  0.107  0.036
3  ~ORGA*RENT*KPI*RENV        1.000  1.000  0.107  0.107
4  ORGA*~RENT*KPI*~RENV       1.000  1.000  0.321  0.036
5  PREC*ENGAG*ORGA*~RENT*KPI  1.000  1.000  0.107  0.036
-------------------------------------------------------
   M1                         1.000  1.000  0.893
```

FIGURE 28 – Nouvelle formule intermédiaire sans le cas Apple

Bien que cette formule soit différente, on peut voir qu'elle a une relation avec la formule originelle, aucun chemin de la nouvelle formule ne vient contredire l'ancienne formule.

Nous ne modifions pas l'ancre de 0.5 car nos conditions sont appréciées de manière qualitative et il apparait donc difficile de modifier cette ancre sans aliéner le raisonnement et les hypothèses derrière notre calibration.

Suite à ces trois tests, nous pouvons affirmer que les résultats obtenus sont robustes.

2.1.5 Analyse de cas post-QCA

Cas déviants en consistance

La formule ne présente pas de cas déviant en consistance, nous n'avons donc aucun cas qui présente un des scénarios de la formule et REU=0.

Cas déviants en couverture

La formule présente trois cas déviants en couverture, c'est-à-dire des cas qui ne sont pas expliqués par la formule alors qu'ils présentent REU=1. Ces trois cas sont en fait ceux concernés par les configurations contradictoires de la table de vérité : un cas ayant la même configuration qu'eux présentent REU=0 et la configuration a donc été notée comme n'atteignant pas le résultat car elle n'atteint pas le seuil de consistance fixé. On a donc AWS, AOL2 et Kering. Nous les comparons ici avec les cas présentant la même configuration mais pas le résultat, afin de voir ce qui fait que pour une même configuration, certains cas réussissent leur BMI et d'autres non.
Tout d'abord, trois cas ont la configuration PREC*~ORGA*~ENGAG*~RENT*~KPI*~RENV : Kering, AOL2 et AOL. Ce sont donc des entreprises qui ont connu une BMI dans les 10 ans avant la BMI actuelle, qui opèrent une BMI incrémentale par acquisition, sans accent sur les KPI et avec des parties prenantes internes non engagées. Mais AOL2 et Kering ont réussi leur BMI alors que AOL non.
Ce qui distingue a priori directement AOL des deux autres cas, c'est que l'échec d'AOL n'est pas du à une décision d'arrêter le processus de BMI. Simplement, l'essence de la BMI ne s'est jamais réalisée. En effet, AOL avait pour intention (via sa fusion avec Time Warner) de devenir un conglomérat des médias avec de fortes synergies entre son

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

activité de portail internet et l'activité apportée par Time Warner de contenus médias. Or les synergies ne se sont jamais réalisées et la fusion a très vite tourné au désastre financier.
On peut aussi voir que la résistance des parties prenantes internes pour AOL venait du management directement (en plus des actionnaires) ; alors que la résistance dans le cas de AOL2 venait des actionnaires uniquement et pour Kering, nous avons attribué le score 0 en raison de l'absence de communication. Peut-être y'a-t-il une explication à leur différence de résultat au niveau de la partie prenante qui manifeste son non-engagement. Il semblerait alors qu'un manque de communication ne soit pas un obstacle majeur à la réussite de la BMI, de même qu'une résistance des actionnaires. En revanche, si les dirigeants ou salariés s'opposent à la BMI, alors celle-ci ne réussit pas dans cette configuration.
On peut aussi voir que AOL n'a pas du tout changé de profil de business model (propriétaire intellectuel). De son côté, AOL2 passe d'un profil de propriétaire vers un profil de courtier (sans changer d'actifs) ; Kering passe d'un profil de revendeur à un profil manufacturier (là encore sans changer d'actifs). La BMI est donc légèrement plus radicale pour Kering et AOL2 que pour AOL, ce qui peut expliquer que celle des deux premières ait réussi mais pas celle de la dernière malgré leur configuration similaire.

Ensuite, deux cas ont une configuration PREC*ORGA*~ENGAG*RENT*~KPI*RENV : AWS et Alcatel. Néanmoins AWS présente une réussite de sa BMI, au contraire d'Alcatel.
Là encore, on peut évoquer le fait que la transformation d'Alcatel n'ait jamais été arrêtée. Simplement, elle ne s'est jamais réalisée non plus. A une certaine période, la cession d'usines ne provenait plus d'une volonté de BMI mais plutôt d'un besoin de dégager de la liquidité pour l'entreprise dont les résultats financiers étaient préoccupants.
Aussi, là encore AWS a un score de 0 dans ENGAG à cause du manque de communication de ses dirigeants. Alcatel en revanche a vu une forte résistance de ses salariés. Si l'on met cela en lien avec les trois cas précédents, on peut voir que c'est la résistance des managers ou salariés qui a participé à l'absence d'engagement des parties prenantes internes et, à terme, à l'échec de la BMI.

Comparaison de cas typiques avec des cas non pertinents

Comparer des cas typiques (qui présentent une des configurations de la formule et le résultat) avec des cas non pertinents (qui présentent une configuration différente de la formule et l'absence de résultat) permet de voir en quoi l'absence d'un facteur peut mener à l'absence de résultat. En l'occurence, nous comparons chaque fois deux cas qui présentent une configuration similaire à une condition près, l'un la présence du résultat et l'autre l'absence ; nous pouvons ainsi voir en quoi la différence dans cette condition a pu entrainer l'absence de résultat. Ici, nous comparons trois paires : Accor et Blockbuster qui ne diffèrent que sur l'engagement des parties prenantes internes ; Schibsted et Sears qui ne diffèrent que sur le caractère organique de la BMI ; et 3 Suisses et JC Penney qui ne diffèrent que sur l'adaptation des KPI.
Concernant Accor et Blockbuster, ils présentent tous deux une configuration similaire (~PREC, ~ORGA, ~RENT, ~KPI, ~RENV) mais diffèrent sur l'engagement des parties prenantes internes (ENGAG pour Accor, ~ENGAG pour Blockbuster) et le résultat (REU pour Accor, ~REU pour Blockbuster).
Cette comparaison permet à notre sens de montrer l'importance de l'engagement des parties prenantes internes. En effet, la BMI de Blockbuster a été interrompue car les actionnaires y ont opposé une résistance et ont démis le PDG de ses fonctions, afin de revenir au business model antérieur. Cette résistance est donc la raison principale (voire unique) de l'échec de la BMI. C'est d'autant plus vrai que 6 autres cas suivent le même chemin que Accor, et donc ne diffèrent de Blockbuster que par l'engagement des parties prenantes internes et le résultat : Warner Music, Amazon, Essilor, Fujifilm, Danone, Philips.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Néanmoins, cela remet en question notre théorie précédente qui voudrait que la résistance des salariés ou managers soit plus un facteur d'échec de la BMI que la résistance des actionnaires. Il faut donc garder en mémoire que ces résultats sont à mettre en relation avec la configuration des cas. AOL2 a vu une résistance de ses actionnaires, comme Blockbuster, mais a néanmoins réussi sa BMI, potentiellement car sa configuration est différente car AOL2 a déjà eu une BMI avant celle étudiée contrairement à Blockbuster. Peut-être cette expérience dans la BMI a-t-elle permis à AOL2 de réussir sa BMI malgré l'opposition des actionnaires. Il se peut également que du fait de la situation d'AOL à cette période (encore fusionnée avec Time Warner, et donc deux ensembles d'actionnaires fusionnés en un, avec un projet de sortie de la fusion) ait favorisé la réussite malgré l'opposition des actionnaires. Au contraire, les actionnaires de Blockbuster avaient peut-être beaucoup plus de pouvoir de décision.

Nous comparons ensuite Schibsted et Sears car ils ne diffèrent que sur la condition ORGA et le résultat, présentant par ailleurs une configuration "~PREC, ~ENGAG, RENT, KPI, RENV".
On notera d'une part que les deux entreprises ont un score d'engagement des parties prenantes internes de 0 : Schibsted à cause du manque de communication des dirigeants, Sears à cause d'une résistance des salariés. Pourtant malgré ce manque d'engagement, Schibsted a réussi sa BMI, mais pas Sears. Schibsted a fait une BMI par acquisition et Sears une transformation organique. On peut donc émettre plusieurs hypothèses. La première serait qu'encore une fois, le manque de communication ne soit pas un frein majeur à la réussite de la BMI alors qu'une résistance des salariés oui. La seconde est qu'en l'absence d'engagement fort des parties prenantes internes, une BMI par acquisition est plus simple à mener à bien qu'une BMI organique. Peut-être que le fait de mener des acquisitions permet de développer les compétences et la culture plus facilement pour la BMI qu'une transformation "de l'intérieur". Les entreprises acquises permettraient d'adapter les systèmes et les habitudes vers le nouveau business model car ils apportent leurs propres systèmes et modèles mentaux.

Nous comparons enfin 3 Suisses et JC Penney qui ne diffèrent que sur l'adaptation des KPI, présentant par ailleurs une configuration "~PREC, ORGA, ~ENGAG, ~RENT, ~RENV".
Là encore, les deux cas ne présentent pas d'engagement des parties prenantes internes. Dans le cas des 3 Suisses, on a noté une résistance d'une partie des salariés qui ont intenté un procès pour licenciement abusif après fermeture des boutiques. Dans le cas de JCPenney, ce sont les actionnaires qui se sont opposés à la transformation, imposant une marche arrière après 18 mois au vu de faibles résultats. Notre première hypothèse est que la situation des parties prenantes internes concernant 3 Suisses est particulière. En effet, nous avons attribué le score de 0, mais en réalité tous les salariés n'ont pas opposé de résistance, uniquement les salariés lésés par la fermeture des boutiques. Le procès intenté concernait la légalité des licenciements. On pourrait donc débattre de ce score de 0.
Les résultats de la QCA 1 montrent aussi que les conditions KPI et ~RENT sont fortement liées. 3 fois sur les 4 où KPI est présent, ~RENT est présent aussi. Il se pourrait donc que la transformation appuyée des KPI soit un levier important de succès en cas de BMI incrémentale et donc, que son absence ait amené l'échec de JCPenney.

2.1.6 Synthèse de l'analyse QCA 1

Nous avons dans ce premier chapitre mené l'analyse QCA 1, qui a pour résultat la réussite de la BMI.
Nous n'avons identifié aucune condition nécessaire. En revanche, notre analyse a permis d'identifier six chemins menant à la réussite de la BMI, que nous avons synthétisés dans la figure 26. Grâce aux tests de robustesse que nous avons effectués, nous pouvons affirmer que ces résultats sont robustes.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Aucun cas déviant en consistance n'a été identifié. Nous avons identifié trois cas déviants en couverture, qui sont AWS, AOL2 et Kering. Ces trois cas font partie de configurations pour lesquelles certains cas n'ont pas réussi leur BMI, donc ces configurations n'ont pas été incluses dans l'analyse de suffisance.
En effet, AOL2 et Kering ont la même configuration qu'AOL, qui n'a pas réussi sa BMI. De même, AWS et Alcatel partagent la même configuration mais Alcatel n'a pas réussi sa BMI. Nous pensons que cette contradiction est due au fait qu'AOL et Alcatel n'ont jamais officiellement abandonné leur BMI, simplement celle-ci ne s'est jamais réalisée.

L'analyse de la formule de solution et des cas non pertinents nous permet de souligner l'importance de l'engagement des parties prenantes internes. De plus, une BMI incrémentale semble être plus aisée à mener pour réussir la mise en oeuvre d'un nouveau business model.

Nous passons maintenant à l'analyse QCA 2, qui étudie la performance du nouveau business model.

2.2 Résultats de la QCA 2

2.2.1 Analyse de nécessité

Nous présentons dans la figure 29 les résultats de l'analyse de nécessité.

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.238	0.556	0.833
ORGA	0.476	0.769	0.842
ENGAG	0.857	0.783	0.545
RENT	0.238	1.000	1.000
KPI	0.524	0.688	0.722
RENV	0.238	0.833	0.958
~PREC	0.762	0.800	0.692
~ORGA	0.524	0.688	0.722
~ENGAG	0.143	0.500	0.885
~RENT	0.762	0.667	0.385
~KPI	0.476	0.769	0.842
~RENV	0.762	0.696	0.462

FIGURE 29 – Analyse de nécessité pour PERF

Ici seule la condition ENGAG passe le seuil de consistance acceptable, mais son RoN est de 0.5 ce qui est largement insuffisant pour la désigner comme condition nécessaire. Il n'y a donc pas de condition nécessaire à la performance du nouveau businesss model.

2.2.2 Table de vérité

Nous présentons dans la figure 30 la table de vérité pour la présence de PERF.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	OUT	n	incl	PRI	cases
0	1	1	0	1	0	1	6	1.000	1.000	Club Med,ebay,Hilti,La Redoute,SEB,Ubisoft
0	0	0	1	1	1	1	1	1.000	1.000	Schibsted
0	0	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	Axel Springer
0	1	1	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Nintendo
0	1	1	1	0	1	1	1	1.000	1.000	Apple
1	0	1	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Microsoft
1	0	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	IBM
1	1	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	Amazon AWS
0	0	1	0	0	0	0	7	0.714	0.714	Accor,Amazon 2,Danone,Essilor,Fujifilm,Philips,Warner Music
0	0	1	0	1	0	0	2	0.500	0.500	Adobe,SNCF
1	0	0	0	0	0	0	2	0.500	0.500	AOL 2,Kering
1	1	1	0	1	0	0	2	0.500	0.500	Borders,Netflix
0	1	0	0	1	0	0	1	0.000	0.000	3 Suisses
1	0	0	0	1	0	0	1	0.000	0.000	Kodak
1	1	1	0	1	1	0	1	0.000	0.000	Enron

FIGURE 30 – Table de vérité pour l'analyse de PERF

On remarque ici une seule configuration qui revient souvent et a un seuil de consistance acceptable : les cas n'ayant pas eu une BMI dans les dix dernières années, ayant des parties prenantes internes engagées, une BMI organique et incrémentale et un accent sur les KPI.
Par ailleurs, la configuration ~PREC*ENGAG*~ORGA*~RENT*~KPI*~RENV est présente dans 7 cas mais présente une forte inconsistance : quasiment autant de cas présentent PERF que ~PERF (Accor, Amazon, Essilor, Danone et Philips ont PERF=1 ; mais Warner, Fujifilm ont PERF=0). Etant donné que nous avons déterminé un seuil minimal de 0.8 pour être considéré comme suffisant, la configuration est considérée comme non suffisante (donc notée PERF=0 ici). Nous tentons d'expliquer cette forte inconsistance dans la section d'analyse des cas post-QCA.

2.2.3 Analyse de suffisance

Formule conservatrice

La formule conservatrice pour la présence de PERF est présentée dans la figure 31.

```
M1: ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV + ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV + ~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV +
    ~PREC*ORGA*ENGAG*RENT*~KPI*RENV + PREC*~ORGA*ENGAG*~RENT*~KPI*~RENV + PREC*ORGA*~ENGAG*RENT*~KPI*RENV => PERF

                                      inclS   PRI   covS   covU   cases
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------
1  ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV       1.000  1.000  0.333  0.333  Nintendo; Club Med,ebay,Hilti,La Redoute,SEB,Ubisoft
2  ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV          1.000  1.000  0.095  0.048  Schibsted; Axel Springer
3  ~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV          1.000  1.000  0.095  0.048  Axel Springer; IBM
4  ~PREC*ORGA*ENGAG*RENT*~KPI*RENV    1.000  1.000  0.048  0.048  Apple
5  PREC*~ORGA*ENGAG*~RENT*~KPI*~RENV  1.000  1.000  0.048  0.048  Microsoft
6  PREC*ORGA*~ENGAG*RENT*~KPI*RENV    1.000  1.000  0.048  0.048  Amazon AWS
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------
   M1                                 1.000  1.000  0.619
```

FIGURE 31 – Formule conservatrice pour PERF

On peut remarquer ici qu'on a 6 chemins assez complexes. On note aussi que la couverture est de 0.619, ce qui laisse environ 40% des cas dont le nouveau business model est performant qui ne sont pas expliqués par la formule. Ces cas sont ceux qui présentent la même configuration que des cas de non-performance ; dans ce cas la configuration est notée comme PERF=0, puisqu'elle n'atteint pas le seuil de consistance de 0.8 demandé. Le fait d'avoir une couverture relativement faible n'est pas un problème en soi, mais il faudra garder à l'esprit que notre formule n'expliquera que 60% des cas de l'échantillon. Il nous appartiendra par la suite de tenter d'expliquer les cas restants, ce que nous faisons dans l'analyse post-QCA. En revanche, la consistance est de 1, nous n'avons donc pas de cas déviant en consistance.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Formule parcimonieuse

La formule parcimonieuse est présentée dans la figure 32.

```
M1: RENT + ~PREC*ORGA*ENGAG + (PREC*~ORGA*ENGAG) => PERF
M2: RENT + ~PREC*ORGA*ENGAG + (PREC*ENGAG*~KPI) => PERF

                                          -------------------
                     inclS   PRI   covS   covU   (M1)   (M2)   cases
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1  RENT              1.000  1.000  0.238  0.143  0.143  0.190  Schibsted; Axel Springer; Apple; IBM; Amazon AWS
2  ~PREC*ORGA*ENGAG  1.000  1.000  0.381  0.333  0.333  0.333  Nintendo; Club Med,ebay,Hilti,La Redoute,SEB,Ubisoft; Apple

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3  PREC*~ORGA*ENGAG  1.000  1.000  0.095  0.000  0.048         Microsoft ; IBM
4  PREC*ENGAG*~KPI   1.000  1.000  0.048  0.000         0.048  Microsoft
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

   M1                1.000  1.000  0.619
   M2                1.000  1.000  0.619
```

FIGURE 32 – Formule parcimonieuse pour PERF

Nous pouvons voir que deux modèles sont présentés ici. Nous retenons le premier car il explique un cas de plus que le second.

Formule intermédiaire

Nous avons formulé deux hypothèses amenant à la performance du business model : les parties prenantes internes sont engagées et les KPI sont adaptés. La formule intermédiaire est présentée en figure 33.

```
M1:    PREC*ORGA*RENT*RENV + ORGA*ENGAG*RENT*RENV + ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV + ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV +
       PREC*~ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV + ~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV => PERF

                                 inclS   PRI   covS   covU   cases
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
1  PREC*ORGA*RENT*RENV           1.000  1.000  0.048  0.048  Amazon AWS
2  ORGA*ENGAG*RENT*RENV          1.000  1.000  0.048  0.048  Apple
3  ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV  1.000  1.000  0.333  0.333  Nintendo; Club Med,ebay,Hilti,La Redoute,SEB,Ubisoft
4  ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV     1.000  1.000  0.095  0.048  Schibsted; Axel Springer
5  PREC*~ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV  1.000  1.000  0.048  0.048  Microsoft
6  ~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV     1.000  1.000  0.095  0.048  Axel Springer; IBM
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
   M1                            1.000  1.000  0.619
```

FIGURE 33 – Formule intermédiaire pour PERF

On a donc 6 chemins vers un business model performant qui sont les suivants :

- Il y a eu une BMI précédente, la BMI est organique et radicale (pour l'entreprise et l'environnement)
- Les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est organique et radicale (pour l'entreprise et l'environnement)
- Il n'y a pas eu de BMI précédente, les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est organique et incrémentale
- Il n'y a pas eu de BMI précédente, la BMI est par acquisitions et radicale, l'accent est mis sur les KPI
- Il y a eu une BMI précédente, les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est incrémentale et par acquisitions
- Les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est par acquisition et radicale, l'accent est mis sur les KPI

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La formule a une consistance de 1, ce qui signifie qu'aucun cas n'est déviant en consistance ; et une couverture de 0.619, ce qui veut dire que 40% environ de l'échantillon est inexpliqué (déviant en couverture). Nous visualisons cela grâce au graphique de la figure 34.

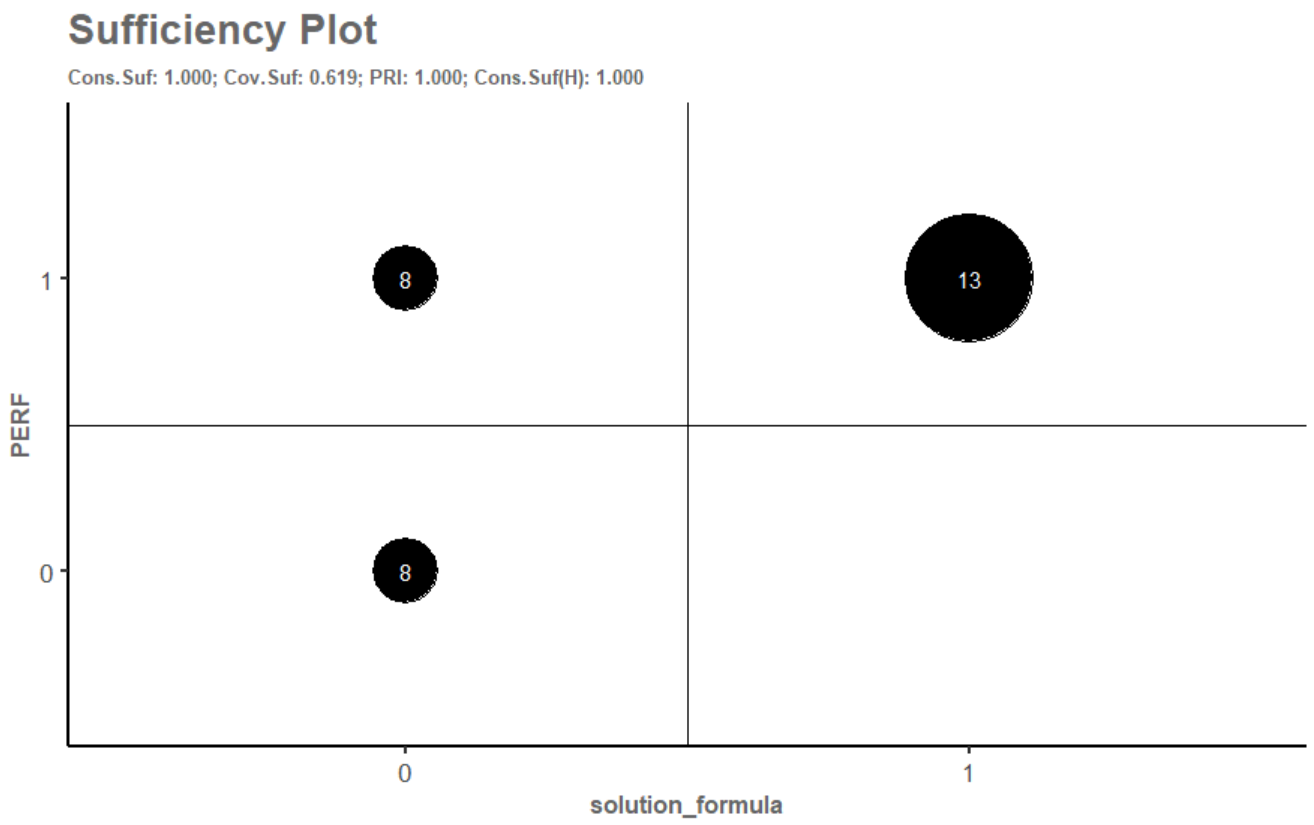

FIGURE 34 – Répartition des cas dans la formule intermédiaire pour la QCA2

On peut ainsi voir que l'on a 8 cas déviants en couverture (en haut à gauche), 13 cas typiques et 8 cas non pertinents.

La configuration qui couvre le plus de cas est "~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*~RENV", donc des entreprises qui ont eu une BMI précédente, font une BMI organique et incrémentale, et pour laquelle les parties prenantes internes sont engagées. Elle couvre 7 cas.
On peut voir aussi que chaque fois que ENGAG est incluse dans un chemin, c'est par sa présence. Comme pour la première QCA, l'engagement des parties prenantes internes est donc importante pour la performance du nouveau business model.
On remarque également que sur les 6 chemins, 4 présentent RENT et RENV (contre 2 qui présentent ~RENT et ~RENV. On peut donc dire qu'une BMI radicale a plus de chances d'aboutir à un business model performant.
Par ailleurs, l'adaptation des KPI est évoquée dans 2 chemins uniquement. C'est la condition que l'on retrouve le moins dans le modèle. On peut alors penser que l'adaptation des KPI est assez peu importante pour la performance.

Nous résumons les chemins de la formule dans la figure 35.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV
Chemin 1	+	+		+		+
Chemin 2		+	+	+		+
Chemin 3	-	+	+	-		-
Chemin 4	-	-		+	+	+
Chemin 5	+	-	+	-		-
Chemin 6		-	+	+	+	+

FIGURE 35 – Représentation de la formule intermédiaire pour QCA2

2.2.4 Tests de robustesse

Comme pour la QCA 1, nous avons effectué les trois tests standards de robustesse.
Le premier est de diminuer le seuil de consistance déterminé pour l'inclusion de cas dans la formule à 0.7. Cela inclut donc une configuration dans l'analyse. Néanmoins la formule intermédiaire est très similaire à la formule originelle, et ne remet donc pas cette dernière en cause.

De même, le second test consistant à placer le seuil à 0.9 n'a rien changé car tous les cas inclus avec un seuil de 0.8 ont une consistance de 1, et restent donc inclus avec un seuil de 0.9.

Le troisième test est de supprimer le cas d'Apple. Ce test permet de voir si les résultats sont trop sensibles au cas individuel. Après avoir supprimé le cas de notre fichier de travail, nous avons relancé l'analyse de nécessité donc les résultats sont présentés dans la figure 36.

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.25	0.556	0.826
ORGA	0.45	0.750	0.842
ENGAG	0.85	0.773	0.545
RENT	0.20	1.000	1.000
KPI	0.55	0.688	0.706
RENV	0.20	0.800	0.958
~PREC	0.75	0.789	0.692
~ORGA	0.55	0.688	0.706
~ENGAG	0.15	0.500	0.880
~RENT	0.80	0.667	0.333
~KPI	0.45	0.750	0.842
~RENV	0.80	0.696	0.417

FIGURE 36 – Analyse de nécessité pour PERF sans le cas Apple

Nous observons qu'il n'y a toujours pas de condition nécessaire car aucune condition ne passe le seuil de 0.85. La formule intermédiaire nouvelle est présentée en figure 37.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

```
M1:    PREC*ORGA*RENT*RENV + ~PREC*ENGAG*ORGA*~RENT*~RENV + ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV + PREC*ENGAG*~ORGA*~RENT*~RENV +
       ENGAG*~ORGA*RENT*KPI*RENV => PERF

                                  inclS   PRI   covS   covU   cases
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------
1  PREC*ORGA*RENT*RENV            1.000  1.000  0.050  0.050  Amazon AWS
2  ~PREC*ENGAG*ORGA*~RENT*~RENV   1.000  1.000  0.350  0.350  Nintendo; Club Med,ebay,Hilti,La Redoute,SEB,Ubisoft
3  ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV      1.000  1.000  0.100  0.050  Schibsted; Axel Springer
4  PREC*ENGAG*~ORGA*~RENT*~RENV   1.000  1.000  0.050  0.050  Microsoft
5  ENGAG*~ORGA*RENT*KPI*RENV      1.000  1.000  0.100  0.050  Axel Springer; IBM
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------
   M1                             1.000  1.000  0.600
```

FIGURE 37 – Formule intermédiaire pour PERF sans le cas Apple

Bien que cette formule soit différente, on peut voir qu'elle a une relation avec la formule originelle, aucun chemin de la nouvelle formule ne vient contredire l'ancienne formule.

Suite à ces trois tests, nous pouvons affirmer que les résultats obtenus sont robustes.

2.2.5 Analyse de cas post-QCA

Cas déviants en consistance

Nous n'avons pas de cas déviant en consistance.

Cas déviants en couverture

Nous avons 7 cas déviants en couverture : Accor, Amazon, Danone, Essilor, Adobe, Kering et Netflix. Accor, Amazon 2, Danone et Essilor ont la même configuration, que nous avons présentée plus haut et pour laquelle 3 autres cas présentent PERF=0. De même, Adobe présente la même configuration que SNCF mais un résultat différent ; Kering présente la même configuration que AOL2 mais pas le même résultat ; et Netflix présente la même configuration que Borders mais pas le même résultat. Leurs configurations respectives ont donc été notée comme PERF=0 car elles ne respectaient pas le seuil de consistance de 0,8. Nous comparons donc ces cas non couverts aux cas non pertinents ayant la même configuration afin d'explorer leurs différences.

Concernant Accor, Amazon, Danone, Essilor et Philips, ils présentent la même configuration que Warner Music et Fujifilm mais ont un business model performant.
La première chose qui différencie ces deux groupes est la durée de la transformation. Warner Music et Fujifilm ont eu des durées de BMI inférieures ou égales à 5 ans. Accor a une transformation de 7 ans, Amazon de 6, Danone de 9 et Essilor de 14. La durée du projet peut donc avoir une incidence sur le succès dans cette configuration particulière, avec des projets plus longs donnant lieu à des business models performants. On note à ce niveau la différence de Philips dont la BMI a duré cinq ans également.
Ensuite, Warner Music et Fujifilm ont fait face à une crise de niveau industriel. Warner a du faire face à l'arrivée du streaming et le déclin net de l'industrie du disque. Fujifilm a vécu l'explosion de la photographie numérique et le déclin de l'argentique. Il se pourrait donc qu'il soit impossible pour ces entreprises de revenir à un niveau financier similaire à celui qu'elles avaient auparavant au vu de l'ampleur de la crise qu'ont vécu leurs industries.
En lien avec cela, il se pourrait aussi que dans le cas de perturbations aussi fortes qu'ont vécu Warner, et Fujifilm, une transformation incrémentale ne soit pas une solution suffisante pour maintenir son niveau financier ; or c'est ce qu'ont fait ces entreprises. A l'inverse, dans le cas de transformation plutôt portées sur l'opportunité, comme pour Accor, Amazon, Danone et Essilor, ou encore Philips, une BMI incrémentale semble suffire.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Dans le cas d'Adobe, on retrouve la même configuration que chez la SNCF :
~PREC*~ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV ; mais Adobe a un business model performant et SNCF non.
Comme nous l'avons déjà indiqué dans la présentation du cas, la SNCF est un cas un peu particulier, car entreprise nationale, publique jusqu'à il y a peu, et en situation de monopole. Sa BMI est une réaction au projet de privatisation et de mise en concurrence la concernant d'une part, et aux nombreux nouveaux moyens de mobilité d'autre part. La particularité de sa situation en fait peut-être un cas à part.
De plus, dans les faits les résultats financiers de la SNCF se sont améliorés sur la période. Mais nous avons mis le score de 0 au résultat, car il n'existe presque plus en 2019 aucun des services qui constituaient le cœur de la BMI à notre sens. Cela place encore une fois la SNCF dans un cas particulier, et la différence vient peut-être de cela.
Aussi, la BMI de la SNCF est principalement une BMI de réaction à une forte perturbation de son environnement. A l'inverse, celle d'Adobe est plutôt une BMI destinée à saisir une opportunité en prévision d'un déclin futur.

Nous abordons maintenant Kering et AOL2. Ces deux cas partagent la même configuration
PREC*~ORGA*~ENGAG*~RENT*~KPI*~RENV, mais Kering a des résultats positifs alors qu'AOL 2 n'en a pas.
La différence tient peut-être à l'histoire d'AOL2, qui a démarré sa transformation dans un contexte très difficile suite à la fusion ratée avec Time Warner. A l'époque du début de la BMI, plusieurs membres de l'entité AOL-Time Warner souhaitaient en réalité se séparer d'AOL, qui plombait largement les résultats financiers de l'ensemble. La BMI d'AOL ne s'est donc pas déroulée dans des conditions favorables au vu du contexte.
AOL a également peut-être été mise dans de mauvaises dispositions par l'échec de sa tentative de BMI précédente, influençant son processus lors de cette BMI.
On peut aussi voir que Kering a complètement transformé son portefeuille d'activités via des acquisitions et cessions de marques, alors qu'AOL a principalement acquis des activités sans en céder avant un moment.
Là encore comme pour les précédents cas, la BMI d'AOL est une réaction de survie face au fort déclin de son activité de portail. Kering en revanche a décidé d'entamer son virage vers le luxe à un moment où ses marques phares connaissaient encore un franc succès.
Enfin, le dernier cas déviant en couverture est Netflix, que nous comparons à Borders. Les deux cas ont la configuration PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV, mais Netflix a un business model performant alors que Borders a fait faillite.
Notre première hypothèse concerne le temps de la BMI. Borders a mis en place sa BMI alors que l'entreprise allait déjà très mal financièrement. Il était peut-être tout simplement trop tard.
La seconde est que le partenariat avec Amazon n'a pas permis à l'entreprise de développer des compétences lui permettant de mener une BMI performante.
Aussi, et comme pour tous les autres cas, Borders a mis en place sa BMI dans une volonté de survie et de réaction face à un déclin des profits. Netflix a mis en place une BMI pour saisir l'opportunité du streaming. Comme dans les trois comparaisons que nous avons faites (sauf peut-être dans le cas d'Accor dans une certaine mesure), on a d'un côté des entreprises qui anticipent des changements de l'environnement et des opportunités et les saisissent (et réussissent), de l'autre des entreprises qui se transforment pour survivre, en réaction à un changement qui bouleverse leur industrie.
Peut-être que notre analyse nécessite alors une condition supplémentaire pour expliquer la performance du nouveau business model : la présence ou non d'un bouleversement de l'industrie dans laquelle s'inscrit l'entreprise et auquel elle répond par sa BMI.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.2.6 Synthèse de l'analyse QCA 2

Notre seconde analyse QCA étudie la performance du nouveau business model. Nous n'avons identifié aucune condition nécessaire, mais 6 configurations suffisantes. Cependant, la couverture de 0.619 nous paraissait faible. Après étude des cas déviants en couverture, nous avons découvert qu'une condition pouvait potentiellement expliquer un bien plus grand nombre de cas de notre échantillon : la BMI est une réponse en réaction à un bouleversement de l'industrie dans lequel s'inscrit le business model initial. Nous décidons donc de mener une nouvelle analyse QCA 2, en incluant cette nouvelle condition, que nous présentons dans le chapitre suivant.

2.3 Nouvelle analyse QCA 2

Nous ajoutons donc cette condition "BMI réactive à un bouleversement de l'industrie" à notre analyse, à laquelle nous avons attribué l'acronyme INDUS. Nous avons codé 1 si la BMI est une réaction à un bouleversement de l'industrie qui a amené au déclin du business model dominant, 0 si elle correspond plutôt à la saisie d'une opportunité. Nous avons attribué ce score de 1 aux cas suivants :

- Accor, qui a vu l'industrie hôtelière bousculée par l'arrivée de plateformes comme AirBnB et a répondu en mettant l'accent sur l'expérience de voyage et la simplicité du processus
- 3 Suisses et La Redoute qui ont subi le déclin fort de la VPC face au e-commerce notamment et se sont donc tournées vers le e-commerce
- AOL2 qui a subi le déclin fort des portails internet avec notamment l'arrivée de Google et des services gratuits et s'est donc tournée vers la publicité
- Axel Springer et Schibsted qui ont vu le déclin de la presse journalistique et ont misé sur les portails et les petites annonces
- Borders qui a subi le bouleversement connu par le secteur de la librairie et du disque et s'est tourné vers le e-commerce
- Club Med qui a vécu le déclin du tourisme milieu de gamme et la spécialisation des acteurs en low-cost ou en haut de gamme et a suivi cette tendance
- eBay qui a vu l'activité d'enchères décliner face aux plateformes de marché e-commerce comme la Marketplace de Amazon et a donc décidé d'adopter leurs standards
- Fujifilm et Kodak qui ont subi le bouleversement de l'industrie de la photographie et ont donc du transformer leur coeur d'activité
- SNCF qui a dû faire face à la refonte de l'industrie de la mobilité et chercher des revenus hors du train
- Warner Music qui a vécu le bouleversement de l'industrie du disque et a donc misé sur les artistes.

Cette nouvelle condition porte le nombre total à 8. Nous dépassons donc la limite conseillée par Marx (2010) de 7 conditions au total, mais étant donné que nous avons 35 cas, nous avons toujours largement trois fois plus de cas que de conditions. Nous nous permettons donc de dépasser la limite de 7 conditions, car cela nous semble important pour mieux comprendre le phénomène de performance du nouveau business model.

En revanche, nous avons décidé de ne pas ajouter cette condition à la première QCA. En effet, la couverture de la formule de solution de la QCA 1 est quasiment de 0.9, avec 3 cas non couverts qui correspondent à des configurations contradictoires. Mais aucune de ces configurations contradictoires n'est en lien avec notre nouvelle condition. Il nous

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

apparait donc inutile d'ajouter une septième condition causale n'ayant a priori aucun lien avec nos cas déviants en couverture, d'autant plus que ceux-ci sont très peu nombreux.

Nous menons donc une seconde analyse QCA2 avec ces nouvelles informations.

2.3.1 Analyse de nécessité

La première analyse est celle de nécessité que nous présentons dans la figure 38.

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.238	0.556	0.833
ORGA	0.476	0.769	0.842
ENGAG	0.857	0.783	0.545
RENT	0.238	1.000	1.000
KPI	0.524	0.688	0.722
RENV	0.238	0.833	0.958
INDUS	0.286	0.462	0.696
~PREC	0.762	0.800	0.692
~ORGA	0.524	0.688	0.722
~ENGAG	0.143	0.500	0.885
~RENT	0.762	0.667	0.385
~KPI	0.476	0.769	0.842
~RENV	0.762	0.696	0.462
~INDUS	0.714	0.938	0.929

FIGURE 38 – Analyse de nécessité pour la nouvelle analyse QCA2

Encore une fois, nous n'identifions pas de condition nécessaire car aucune condition ne passe le seuil de consistance et de RoN cumulés.

On peut noter aussi la forte consistance de la condition ENGAG, qui était quasi-nécessaire pour la QCA1 mais ici présente un RoN très faible, ce qui parait logique. La présence de parties prenantes internes engagées étant une condition importante de la première QCA, les entreprises n'ayant pas de parties prenantes internes engagées ont pour beaucoup vu leur BMI échouer et donc ne font pas partie de l'échantillon de la QCA2. Ainsi, la majorité des cas présente la condition ENGAG (23 cas sur 29), d'où le très faible RoN. On peut donc en conclure que l'engagement des parties prenantes est un élément essentiel d'abord pour la réussite de la BMI, et c'est à cette étape que l'impact est le plus fort.

2.3.2 Table de vérité

Nous présentons en figure 39 la table de vérité pour la nouvelle analyse.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	INDUS	OUT	n	incl	PRI	cases
0	0	1	0	0	0	0	1	4	1.000	1.000	Amazon 2,Danone,Essilor,Philips
0	1	1	0	1	0	0	1	3	1.000	1.000	Hilti,SEB,Ubisoft
0	1	1	0	1	0	1	1	3	1.000	1.000	Club Med,ebay,La Redoute
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	Schibsted
0	0	1	0	1	0	0	1	1	1.000	1.000	Adobe
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1.000	1.000	Axel Springer
0	1	1	0	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Nintendo
0	1	1	1	0	1	0	1	1	1.000	1.000	Apple
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Kering
1	0	1	0	0	0	0	1	1	1.000	1.000	Microsoft
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1.000	1.000	IBM
1	1	0	1	0	1	0	1	1	1.000	1.000	Amazon AWS
1	1	1	0	1	0	0	1	1	1.000	1.000	Netflix
0	0	1	0	0	0	1	0	3	0.333	0.333	Accor,Fujifilm,Warner Music
0	0	1	0	1	0	1	0	1	0.000	0.000	SNCF
0	1	0	0	1	0	1	0	1	0.000	0.000	3 Suisses
1	0	0	0	0	0	1	0	1	0.000	0.000	AOL 2
1	0	0	0	1	0	1	0	1	0.000	0.000	Kodak
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0.000	0.000	Borders
1	1	1	0	1	1	0	0	1	0.000	0.000	Enron

FIGURE 39 – Table de vérité pour la nouvelle analyse QCA2

2.3.3 Analyse de suffisance

Formule conservatrice

La formule conservatrice est présentée en figure 40.

```
M1: ~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV*~INDUS + ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV*INDUS + ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV +
    PREC*~ORGA*~RENT*~KPI*~RENV*~INDUS + ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV*~INDUS + ~PREC*ORGA*ENGAG*RENT*~KPI*RENV*~INDUS +
    PREC*~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV*~INDUS + PREC*ORGA*~ENGAG*RENT*~KPI*RENV*~INDUS => PERF

                                          inclS   PRI   covS   covU
-----------------------------------------------------------------
1  ~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV*~INDUS         1.000  1.000  0.429  0.286
2  ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV*INDUS        1.000  1.000  0.095  0.095
3  ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV       1.000  1.000  0.286  0.143
4  PREC*~ORGA*~RENT*~KPI*~RENV*~INDUS     1.000  1.000  0.095  0.095
5  ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV*~INDUS      1.000  1.000  0.190  0.048
6  ~PREC*ORGA*ENGAG*RENT*~KPI*RENV*~INDUS 1.000  1.000  0.048  0.048
7  PREC*~ORGA*ENGAG*RENT*KPI*RENV*~INDUS  1.000  1.000  0.048  0.048
8  PREC*ORGA*~ENGAG*RENT*~KPI*RENV*~INDUS 1.000  1.000  0.048  0.048
-----------------------------------------------------------------
   M1                                     1.000  1.000  0.952
```

FIGURE 40 – Formule conservatrice pour la nouvelle analyse QCA2

On voit ici que la consistance est de 1, ce qui signifique que nous n'avons pas de cas déviant en consistance. La couverture est montée à 0.950, ce qui signifie que quasiment tous les cas sont expliqués par la formule. Il semblerait donc effectivement que l'ajout de la nouvelle condition explique mieux l'échantillon.

Formule parcimonieuse

La formule parcimonieuse est présentée en figure 41.

```
M1: RENT + ~RENV*~INDUS + ~PREC*ORGA*ENGAG => PERF

                      inclS   PRI   covS   covU
-----------------------------------------------
1  RENT               1.000  1.000  0.238  0.190
2  ~RENV*~INDUS       1.000  1.000  0.571  0.381
3  ~PREC*ORGA*ENGAG   1.000  1.000  0.381  0.143
-----------------------------------------------
   M1                 1.000  1.000  0.952
```

FIGURE 41 – Formule parcimonieuse pour la nouvelle analyse QCA2

© 2020 Tous droits réservés.

Formule intermédiaire

Nous déterminons les hypothèses suivantes : le nouveau business model sera performant si les parties prenantes internes sont engagées, les KPI sont adaptés et la BMI n'a pas lieu face à un bouleversement de l'industrie. Nous obtenons la formule intermédiaire présentée en figure 42.

```
M1:    ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV + ~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV*~INDUS + PREC*~ORGA*~RENT*~RENV*~INDUS +
       PREC*ORGA*RENT*RENV*~INDUS + ORGA*ENGAG*RENT*RENV*~INDUS + ENGAG*~RENT*KPI*~RENV*~INDUS +
       ENGAG*RENT*KPI*RENV*~INDUS + ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV => PERF

                                    incls   PRI   covS   covU
-------------------------------------------------------------
1  ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV         1.000  1.000  0.095  0.095
2  ~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV*~INDUS    1.000  1.000  0.429  0.238
3  PREC*~ORGA*~RENT*~RENV*~INDUS     1.000  1.000  0.095  0.095
4  PREC*ORGA*RENT*RENV*~INDUS        1.000  1.000  0.048  0.048
5  ORGA*ENGAG*RENT*RENV*~INDUS       1.000  1.000  0.048  0.048
6  ENGAG*~RENT*KPI*~RENV*~INDUS      1.000  1.000  0.238  0.048
7  ENGAG*RENT*KPI*RENV*~INDUS        1.000  1.000  0.048  0.048
8  ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV  1.000  1.000  0.286  0.143
-------------------------------------------------------------
   M1                                1.000  1.000  0.952
```

FIGURE 42 – Formule intermédiaire pour la nouvelle analyse QCA2

Ainsi d'après cette formule, le nouveau business model sera performant si :

- Il n'y a pas eu de BMI précédente, la BMI est par acquisitions et radicale, l'accent est mis sur les KPI
- Il n'y a pas eu de BMI précédente, les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est incrémentale et ne répond pas à un bouleversement de l'industrie
- il y a eu une BMI précédente, la BMI est faite par acquisitions et est incrémentale, et elle ne répond pas à un bouleversement de l'industrie
- Il y a eu une BMI précédente, la BMI est organique et radicale et ne répond pas à un bouleversement de l'industrie
- La BMI est organique et radicale, les parties prenantes internes sont engagées et la BMI ne répond pas à un bouleversement de l'industrie
- Les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est incrémentale et ne répond pas à un bouleversement de l'industrie, l'accent est mis sur les KPI
- Les parties prenantes internes sont engagées, la BMI est radicale et ne répond pas à un bouleversement de l'industrie, l'accent est mis sur les KPI
- Il n'y a pas eu de BMI précédente, la BMI est organique et incrémentale, les parties prenantes internes sont engagées, et l'accent est mis sur les KPI

5 cas sur 29 seulement présentent une BMI radicale ; ce qui n'est pas surprenant étant donné que nous avons vu que les BMI incrémentales sont plus aisées à mettre en place, une BMI radicale aura donc plus de chance de ne pas aboutir. Les BMI incrémentales sont donc largement privilégiées par les entreprises, pourtant elles n'assurent pas la performance du nouveau business model, puisque l'on compte 8 cas d'échec. En revanche, aucun des cas de BMI radicales n'aboutit à un business model non performant dans notre échantillon.
Ici la consistance est de 1, donc nous n'avons pas de cas déviant. Nous avons une couverture de 0.950, donc seulement 5% de l'échantillon est inexpliqué. Nous représentons la répartition des cas dans le graphique présent en figure 43.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

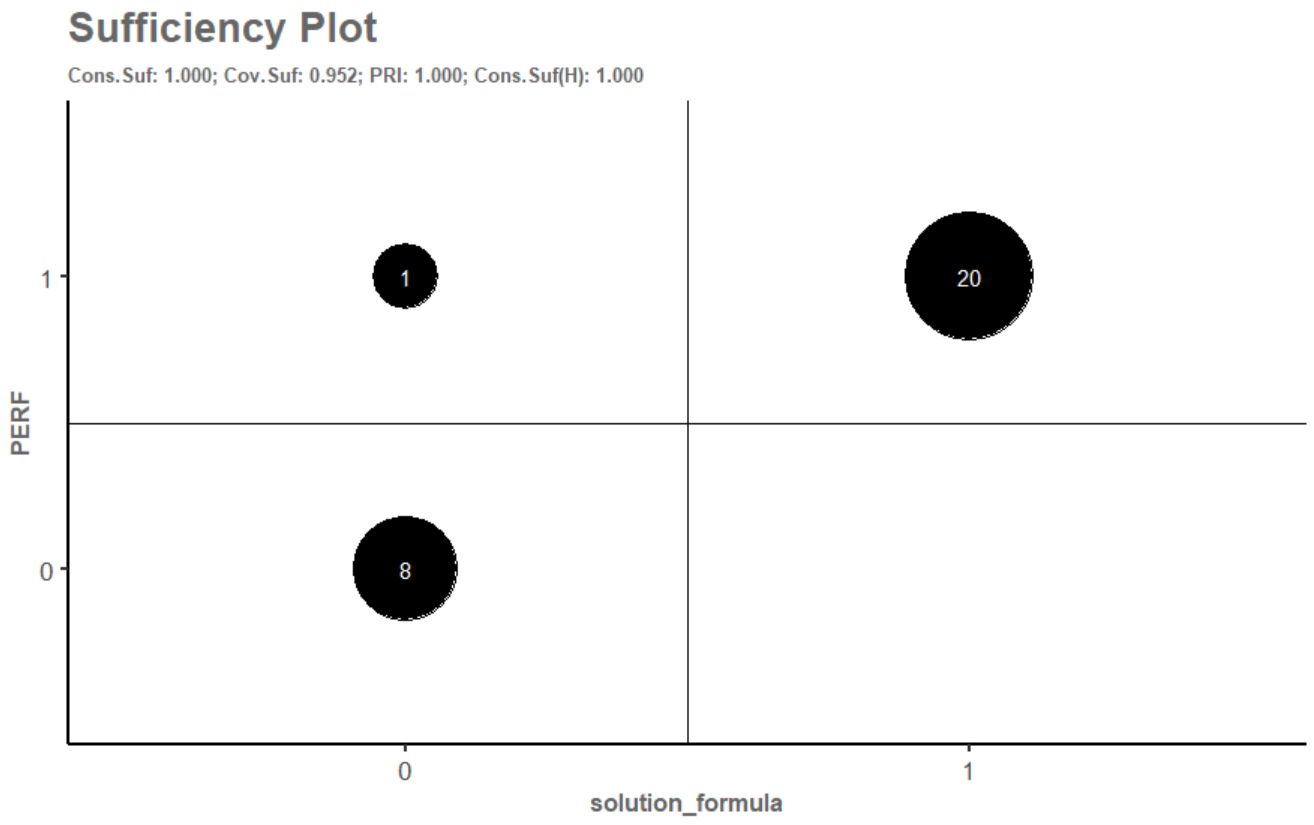

FIGURE 43 – Répartition des cas dans la formule intermédiaire pour la nouvelle QCA2

Nous voyons donc 1 cas déviant en couverture, 20 cas typiques et 8 cas non pertinents.

Nous observons plusieurs choses intéressantes sur cette QCA.
La configuration avec la meilleure couverture est ~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV*~INDUS, donc les entreprises n'ayant pas eu de BMI précédente, dont les parties prenantes internes sont engagées, avec une BMI incrémentale et qui ne répond pas à un bouleversement de l'industrie.
On observe plutôt des BMI organiques (3 chemins sur 8, contre 2 chemins pour les BMI par acquisitions) et sans BMI précédente (3 chemins contre 2). L'engagement des parties prenantes internes est inclus dans 5 chemins, toujours en positif. De même l'accent mis sur les KPI est présent dans 4 chemins.
Il est intéressant de noter que, contrairement à la QCA2 originelle, ici 4 chemins présentent RENT et RENV, et 4 présentent ~RENT et ~RENV. Il semblerait donc que la radicalité de la transformation en soi ne soit pas déterminante dans le succès du nouveau business model
En revanche, 6 chemins sur 8 présentent ~INDUS (2 chemins n'incluent pas la condition). Cela indique donc que les entreprises qui ont un nouveau business model performant mènent plutôt des BMI proactives, pour saisir une opportunité, que réactive en réponse à un changement majeur ou déclin de l'industrie.

Nous représentons les différents chemins dans la figure 44.

© 2020 Tous droits réservés.
lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	INDUS
Chemin 1	-	-		+	+	+	
Chemin 2	-		+	-		-	-
Chemin 3	+	-		-		-	-
Chemin 4	+	+		+		+	-
Chemin 5		+	+	+		+	-
Chemin 6			+	-	+	-	-
Chemin 7			+	+	+	+	-
Chemin 8	-	+	+	-	+	-	

FIGURE 44 – Représentation de la formule intermédiaire pour la nouvelle QCA2

2.3.4 Tests de robustesse

La première analyse qui consiste à descendre le seuil de consistance ne change rien, puisqu'aucune configuration ne se situe à une consistance entre 0.7 et 0.8 ; de même, aucune configuration ne se situe entre 0.8 et 0.9, donc augmenter le seuil de consistance n'a aucune incidence.

En supprimant le cas d'Apple, l'analyse de nécessité devient celle présentée en figure 45.

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.25	0.556	0.826
ORGA	0.45	0.750	0.842
ENGAG	0.85	0.773	0.545
RENT	0.20	1.000	1.000
KPI	0.55	0.688	0.706
RENV	0.20	0.800	0.958
INDUS	0.30	0.462	0.682
~PREC	0.75	0.789	0.692
~ORGA	0.55	0.688	0.706
~ENGAG	0.15	0.500	0.880
~RENT	0.80	0.667	0.333
~KPI	0.45	0.750	0.842
~RENV	0.80	0.696	0.417
~INDUS	0.70	0.933	0.929

FIGURE 45 – Analyse de nécessité de PERF (nouvelle analyse) sans Apple

On voit ici qu'aucune condition ne devient nécessaire. La formule intermédiaire devient celle présentée en figure 46.

```
M1:    ~PREC*~ORGA*RENT*KPI*RENV + ~PREC*ENGAG*~RENT*~RENV*~INDUS + PREC*~ORGA*~RENT*~RENV*~INDUS +
       PREC*ORGA*RENT*RENV*~INDUS + ENGAG*~RENT*KPI*~RENV*~INDUS + ~PREC*ORGA*ENGAG*~RENT*KPI*~RENV +
       (PREC*ENGAG*RENT*KPI*RENV*~INDUS) => PERF
```

FIGURE 46 – Formule intermédiaire de PERF (nouvelle analyse) sans Apple

On peut voir que cette formule est quasiment identique à celle d'origine et ne la contredit pas. Nous pouvons donc

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

affirmer que les résultats sont robustes.

2.3.5 Analyse post-QCA

Cas déviants en consistance

Nous n'avons aucun cas déviant en consistance.

Cas déviants en couverture

Nous avons un cas déviant en couverture : Accor, qui présente la même configuration que Fujifilm et Warner Music mais a un business model performant. Nous avons deux hypothèses pour expliquer cette différence. La première est que techniquement, Accor a perdu environ 30% de chiffre d'affaires et 3% d'EBE sur la période ; mais dans le même temps son cours de Bourse a évolué de 60%. Nous avons donc attribué le score de 1 à la condition PERF car nous estimons que la perte de l'EBE est très faible et que le cours de Bourse semble indiquer que l'entreprise est en bonne santé. Il se pourrait néanmoins que dans les faits, le nouveau business model d'Accor ne soit pas performant, et c'est une donnée qu'il faudra évaluer dans les années à venir.
La seconde, c'est que le bouleversement de l'industrie hôtelière n'est pas un bouleversement aussi important que ceux que nous avons recensé pour les autres cas. En effet, le business model de l'hôtellerie n'est peut-être pas remis complètement en cause, malgré l'arrivée des plateformes de type AirBnB.

Comparaison de cas typiques avec des cas non pertinents

On peut tout d'abord comparer Club Med et SNCF, qui ne diffèrent que sur le caractère organique de la transformation et le résultat. En effet le Club Med a opéré une transformation organique alors que la SNCF l'a opérée par acquisitions. Autrement, elles partagent la configuration "~PREC, ENGAG, ~RENT, KPI, ~RENV, INDUS". Cela souligne alors que dans le cas d'une transformation réactive et incrémentale, la transformation organique amène une meilleure performance du business model. Il est aussi à noter que la SNCF a techniquement amélioré une partie de ses résultats financiers mais a abandonné quasiment tous ses nouveaux services.

Nous comparons ensuite Danone et Warner Music, qui partagent la configuration "~PREC, ~ORGA, ENGAG, ~RENT, ~KPI, ~RENV" mais diffèrent sur la condition INDUS (Danone a ~INDUS, Warner Music a INDUS). Il est à noter que Amazon et Essilor ont également la même configuration que Danone. Cela montre l'importance de la condition INDUS lors d'une BMI incrémentale par acquisitions, sans adaptation des KPI. Comme Warner Music a mené sa BMI en réaction au déclin de son industrie, son nouveau business model n'a pas été performant.

Nous comparons désormais eBay et Borders, qui diffèrent sur l'existence d'une BMI précédente (eBay n'en a pas eu, Borders oui) mais autrement partagent la configuration "ORGA, ENGAG, ~RENT, KPI, ~RENV, INDUS". Il semblerait alors que dans le cas d'une BMI incrémentale, réactive et organique, avec adaptation des KPI, les résultats sont étonnamment meilleurs lorsque l'entreprise n'a pas eu de BMI précédente.

Notre dernière comparaison concerne les 3 Suisses et la Redoute, comparaison très intéressante car ces deux entreprises ont fait face à la même crise de leur industrie et ont pourtant eu des résultats très différents. Les deux cas partagent la configuration "~PREC, ORGA, ~RENT, KPI, ~RENV, INDUS" et diffèrent sur l'engagement des parties prenantes internes. Ici il semblerait que cet engagement ferme des parties prenantes internes de la Redoute lui ait

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

permis d'avoir un business model performant, contrairement aux 3 Suisses qui a du faire face à la résistance d'une partie des salariés, dépensant du temps et de l'énergie à cette résistance.

2.3.6 Synthèse de la nouvelle analyse QCA 2

Nous avons mené une nouvelle analyse QCA 2 qui inclut une nouvelle condition : la BMI est réactive face à un bouleversement de l'industrie.

Bien que nous n'identifions toujours pas de condition nécessaire, cette nouvelle condition nous permet d'avoir une nouvelle analyse de suffisance qui couvre 95% des cas de l'échantillon. Nous avons donc 8 chemins menant à la performance du nouveau business model.

Aucun cas n'est déviant en consistance. Nous avons identifié un cas déviant en couverture : Accor. Nous pensons que cela est du à l'aspect spécifique de l'industrie hôtelière qui n'a pas été complètement remise en cause par l'arrivée de nouveaux business models.

L'analyse de la formule de solution et post-logicielle nous permet de souligner plusieurs points. D'une part, la performance du business model dépend souvent de l'engagement des parties prenantes internes, mais la radicalité de la BMI ne semble pas entrer en compte. Surtout, 6 chemins sur 8 concernent des BMI non réactives. Ainsi, une entreprise qui mène une BMI d'opportunité, plutôt qu'en réponse à une menace, ait plus de chances de mettre en place un business model performant.

Nous présentons dans la section suivante les résultats croisés des deux QCA (en excluant la première QCA 2, puisqu'elle n'est plus pertinente).

2.4 Résultats croisés

Il nous parait intéressant de croiser les résultats des deux QCA afin de voir les points communs et les différences entre les chemins menant à la réussite de la BMI et les chemins menant à la performance du nouveau business model.

Les chemins ayant la meilleure couverture dans les deux analyses partagent un engagement des parties prenantes internes et une BMI incrémentale ; la QCA2 ajoute l'absence de BMI précédente et le caractère proactif de la BMI. Il semblerait donc, si l'on combine ces deux chemins, que la plupart des entreprises qui réussissent à mettre en place un nouveau business model performant (et donc ont un résultat positif dans les deux analyses) sont des entreprises qui n'ont pas eu de BMI précédente, et ont mis en place une BMI sans bouleversement de leur industrie, qui est une BMI incrémentale, avec des parties prenantes internes engagées. C'est le cas de Amazon, Danone, Essilor, Adobe, Hilti, SEB et Ubisoft.

Un deuxième chemin privilégié par les entreprises qui ont réussi leur BMI et ont un nouveau business model performant est une transformation organique et incrémentale, avec accent mis sur les KPI, sans BMI précédente et avec des parties prenantes internes engagées. C'est le cas encore une fois de Hilti, SEB et Ubisoft, mais aussi du Club Med, de eBay et de La Redoute (qui ont pour leur part connu un bouleversement de leur industrie). On peut voir que 3 Suisses et Borders ont réussi leur BMI en ayant une BMI organique et incrémentale, avec adaptation des KPI ; mais elles

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

n'ont pas eu un business model performant, soit parce qu'elles avaient eu une BMI précédente, soit parce qu'elles manquaient d'engagement de leurs parties prenantes internes.
On peut donc voir que la plupart des entreprises de notre échantillon n'ont pas vécu de BMI avant celle étudiée, et ont mené une BMI incrémentale, avec succès. Bien que la littérature souligne l'importance de s'éloigner de l'expérience passée et le succès des business models radicalement nouveaux pour l'industrie, nos résultats racontent une histoire différente. Ces entreprises, qui sont pour la plupart des grands groupes internationaux leaders de leur industrie, ont mené une BMI avec succès et connu un gain de performance suite à celle-ci, malgré son caractère incrémental. Amazon a même connu une hausse très importante de ses résultats ; de même, Essilor est leader international de son industrie suite à sa BMI.
Dans les premiers cas, nous trouvons des entreprises globalement leaders de leur industrie, qui ont mené une BMI pour saisir une opportunité : l'essor de la vente en ligne pour Amazon, la conscience croissante envers la nourriture saine pour Danone, la possibilité de contrôler toute la chaine de valeur et la vente en ligne pour Essilor, un nouveau type de clients et la croissance du cloud pour Adobe, la demande de services complémentaires et de formule "tout inclus" pour Hilti, la naissance des objets connectés pour SEB, et la popularité croissante du jeu en ligne et la volonté des joueurs de "rentabiliser" le prix d'un jeu pour Ubisoft. Cela peut expliquer pourquoi une BMI incrémentale était suffisante pour maintenir ou améliorer leur position de leader ; elles n'étaient pas en danger immédiat mais ont vu l'occasion de répondre mieux aux demandes de leurs clients et aux avancées technologiques notamment.
Pour les seconds cas, on trouve des entreprises qui ont mené une BMI réactive mais ont tout de même mis en place un business model performant avec une BMI incrémentale. On peut voir que ces trois entreprises ont eu une écoute attentive du marché et ont adapté leur business model en fonction d'autres business models plus performants dans l'industrie. Ainsi Club Med a suivi l'exemple d'autres entreprises s'étant placées sur le segment du voyage haut de gamme afin de répondre à l'émergence d'une nouvelle clientèle demandeuse de ces expériences ; eBay s'est détaché de son business model d'enchères en déclin pour s'approcher du business model d'Amazon, alors en pleine croissance ; et La Redoute a décidé de devenir un pure player e-commerce en mode, comme les entreprises populaires Zalando ou ASOS. Leur transformation est certes incrémentale, mais ce faisant elles adoptent le nouveau business model dominant en devenir.

On peut également noter le chemin emprunté par Axel Springer et Schibsted, qui ont une BMI par acquisitions radicale, avec accent mis sur les KPI et pas de BMI précédente. Ces deux entreprises ont emprunté un chemin similaire, face au déclin de la presse papier et à l'essor du marché des petites annonces. Leur BMI est radicale par nécessité, puisqu'elles ont décidé de viser un marché en plein essor, sur un canal différent. L'acquisition d'entreprises leur a permis d'acquérir des compétences et des ressources rapidement, mais aussi une réputation et une base de données clients existante, très importantes dans le cadre de plateformes de mise en relation avec des effets de réseau. Ce sont les deux seules entreprises de notre échantillon a avoir mené une BMI réactive et radicale, les autres cas de BMI réactives étant incrémentales. Notre hypothèse principale est que dans le contexte de ces deux entreprises, une BMI incrémentale était une option impossible pour préserver la performance, au vu de l'essor d'internet. En effet, internet est non seulement devenu le canal privilégié pour la lecture de contenu aux dépens du papier, il a également développé une certaine culture de la gratuité, et les consommateurs s'attendent à ce que l'information notamment soit gratuite. Dans cette situation, la vente sur papier de contenu informationnel n'était plus viable, et une BMI incrémentale aurait été vouée à l'échec : la vente de contenu de manière générale est devenue une activité difficile, et le papier n'est plus un support privilégié.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Au niveau des conditions individuelles, on peut remarquer que si le caractère incrémental de la BMI semble favorable à sa réussite, les nouveaux business performants adoptent à la fois des BMI incrémentales et radicales selon la configuration. Comme nous l'avons évoqué, il semble logique qu'une BMI incrémentale soit plus facile à mettre en oeuvre, puisqu'elle s'appuie sur les ressources, compétences, routines et systèmes déjà existants. Elle ne nécessite donc pas de réallocation majeure des ressources et entraine un risque plus faible de résistance des parties prenantes. En revanche, elle ne garantit pas la performance du nouveau business model, tout comme la BMI radicale ne le garantit pas. La performance du business model est en effet d'abord déterminée par l'alignement entre celui-ci et son environnement. En revanche, aucun des chemins dans les deux QCA n'inclut l'absence d'engagement des parties prenantes internes. Cela implique donc que les entreprises ont tout intérêt à s'assurer de l'engagement de leurs parties prenantes internes pour mettre en place un nouveau business model performant. Cela est particulièrement vrai pour la réussite de la BMI, car tous les cas d'échecs de la QCA1 avaient des parties prenantes internes non engagées ou résistantes. Il est donc important d'avoir des dirigeants impliqués dans la transformation sur le long terme, qui soient capables de créer de l'engagement chez les salariés et de s'assurer du soutien des actionnaires de l'entreprise. On remarque d'ailleurs globalement que les BMI étudiées se font sous la supervision du même PDG, qui est parfois instigateur à son arrivée de la BMI (Henri Giscard d'Estaing pour Club Med, Satya Nadella pour Microsoft, Shantanu Narayen pour Adobe, par exemple). Dans les cas où les actionnaires ont mis un terme à la BMI avant qu'elle ne soit achevée, ils l'ont fait en remerciant le PDG et en le remplaçant (on le voit avec Blockbuster Video, Thomas Cook et JC Penney). Le PDG est donc le premier moteur de la transformation, et les actionnaires en sont un frein très important.

De même, l'adaptation des KPI apparait dans au moins la moitié des chemins dans les deux analyses. Aucun chemin ne présente par ailleurs une entreprise n'ayant spécifiquement pas accordé d'importance à cet élément.

Concernant la condition "caractère organique", qui est une condition non pas déduite de la revue de littérature mais incluse après une première analyse des cas, les chemins menant à la réussite de la BMI et à la performance du business model sont assez partagés, avec une très légère majorité de BMI organiques (3 chemins chaque fois, contre 1 ou 2 pour les BMI par acquisitions). Il semblerait donc qu'aucune voie ne soit à privilégier en soi, mais que cela dépende plutôt des choix faits en combinaison avec celui-ci. Comme nous l'avons souligné, les fusions et acquisitions amènent un certain nombre de difficulté et leur performance est discutable et discutée dans la littérature. D'un autre côté, elles permettent d'acquérir facilement des ressources et compétences, ou d'avoir accès à des marchés. Fujifilm par exemple a mené des acquisitions dans le domaine pharmaceutique afin d'avoir accès à des compétences et un marché nouveau pour l'entreprise. De même, Axel Springer et Schibsted ont choisi d'acquérir des plateformes existantes de petites annonces afin de profiter de leurs effets de réseau et de leur réputation. Kering a décidé de mener sa BMI uniquement en acquérant et cédant des marques de son portefeuille afin de changer d'identité.
A l'inverse, une BMI organique permet d'éviter les problèmes, notamment culturels, rencontrés lors d'acquisitions. Mais cela implique de construire les ressources et compétences nécessaires au nouveau business model.
On pourrait penser, à partir de cela, que mettre en place une BMI par acquisitions est plus aisé mais pose des problèmes au niveau de la performance. Pourtant, sur nos 6 cas d'échecs de la BMI, 3 sont des BMI organiques et 3 des BMI par acquisitions. De même sur les 8 cas de non-performance du business model, 5 sont des BMI par acquisitions. Nos résultats ne montrent donc pas de préférence sur cette condition.

L'existence d'une BMI précédente est incluse dans 2 chemins sur 6 pour la QCA1 ; et dans 5 chemins pour la QCA2 (3 absence et 2 présence). Comme nous l'avons déjà expliqué, notre proxy est peut-être trop spécifique pour juger si

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'entreprise a su s'éloigner de son expérience et de sa logique dominante, ce qui expliquerait que la condition ait une importance moindre que ce que la littérature ne le laisse présager. Une seconde hypothèse est que l'importance de ces éléments impactent l'étape de détection des menaces et opportunités de l'environnement, et non pas la BMI ou la performance du nouveau business model en soi. D'ailleurs, notre revue de littérature semble appuyer cette hypothèse, étant donné que la littérature sur la logique dominante ou l'expérience de l'entreprise parle principalement du refus de l'entreprise de voir les changements de l'environnement ou de transformer son business model actuel. L'impact sur la réussite de la BMI et la performance du business model, s'il existe bien, est cependant moins significatif. Il semblerait que l'impact soit principalement d'amener l'entreprise à mettre en oeuvre un business model peu adapté à son environnement, mettant alors en péril sa performance. De plus, paradoxalement, le fait d'avoir réussi une première fois à s'éloigner de son expérience et de sa logique dominante (via une BMI) peut amener l'entreprise à développer une nouvelle inertie, une "expérience de la BMI" et une "logique dominante de la BMI". Ainsi, dans certains cas il serait préférable de ne pas avoir vécu de BMI par le passé, afin de pouvoir aborder sa transformation sans systèmes existants. Au final, nos résultats montrent que les aspects culturels de l'entreprise influencent principalement sa capacité à s'engager dans un processus de BMI adapté, et que la capacité à s'éloigner de son expérience passée fait partie du processus de BMI en soi, mais n'est pas nécessairement un pré-requis.

L'apport majeur de la QCA2 est l'ajout de la condition "BMI en réponse à un bouleversement de l'industrie", qui exprime l'aspect réactif ou proactif de la BMI. On voit que l'absence d'un tel bouleversement favorise largement la performance du nouveau business model. Cela signifie alors que les entreprises qui décident d'agir et de mettre en place une BMI alors que le danger est déjà présent ont nettement moins de chances d'améliorer ou de maintenir leur performance. Il est important que la BMI soit menée avant qu'elle ne devienne une question de survie. Plusieurs des cas les plus emblématiques de nouveau business model performants sont d'ailleurs des cas de saisie d'opportunité : Amazon, Apple, Adobe, Kering, ou Netflix, par exemple.
On ne compte que deux chemins (sur huit) où cette condition n'a pas d'importance. D'une part, on trouve les cas où il n'y a pas eu de BMI précédente, où la BMI est radicale et par acquisitions, où l'accent est mis sur les KPI. Cela correspond dans notre échantillon aux cas de Axel Springer et Schibsted, qui ont effectivement mené une BMI réactive. Mais ces deux cas font partie de la même industrie, et comme nous l'avons déjà exprimé, la BMI de Schibsted peut être considérée comme pionnière dans son industrie ; quant à Axel Springer, l'entreprise a pu notamment s'appuyer sur des ressources financières importantes et des titres phares comme Die Welt et Bild afin de garder ses clients pendant sa transformation.
Le deuxième chemin concerne les cas où il n'y a pas eu de BMI précédente, la BMI est organique et incrémentale, les parties prenantes internes sont engagées et l'accent est mis sur les KPI. Dans notre échantillon, cela concerne SEB, Hilti et Ubisoft qui n'ont pas une BMI réactive, et Club Med, eBay et La Redoute qui ont une BMI réactive. Comme nous l'avons vu, Club Med, eBay et La Redoute ont mené une BMI destinée à adapter leur business model en déclin au business model dominant émergent. Le business model visé avait donc déjà fait ses preuves. On peut remarquer cependant que, bien que leur performance se soit améliorée, Club Med et La Redoute ne sont plus les leaders qu'elles étaient par le passé. eBay quant à elle a probablement bénéficié de sa base de clients existante, qui a permis de lever des effets de réseau en amenant des vendeurs professionnels sur la plateforme.
Il nous apparait donc que ces deux chemins présentent des cas assez particuliers, qui ont dû mener une BMI radicale et ont bénéficié de l'émergence d'un marché à fort potentiel d'une part, ou ont pu exploiter des effets de réseau, ou d'entreprises qui malgré l'amélioration de leurs résultats ne sont plus aux niveaux de résultats qu'elles ont pu montrer avant le bouleversement de leur industrie. Ainsi, la BMI réactive est un frein très important à la performance du

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

nouveau business model et ce résultat souligne l'importance pour les entreprises d'anticiper les changements.

Nous présentons dans la section suivante les résultats de l'analyse de la négation de PERF, c'est-à-dire les cas de non-performance du business model. Une analyse de la négation de REU nous est apparue comme non pertinente, au vu du faible nombre de cas présentant REU=0 (17% de l'échantillon), ce qui ne permettait pas d'avoir des résultats pertinents. En revanche, il nous est apparu intéressant d'analyser la négation de PERF, afin d'identifier les conditions spécifiques menant un nouveau business model à ne pas être performant.

2.5 Analyse de la négation de PERF

Avec la QCA2 originelle (sans la condition "INDUS"), il nous est apparu impossible de mener l'analyse de la négation de PERF. En effet, au vu du fort taux de configurations contradictoires, seuls trois cas étaient considérés comme PERF=0, ce qui nous apparaissait bien trop peu pour mener une réelle analyse pertinente.

En revanche, avec l'ajout de la condition "INDUS", nous avons pu mener cette analyse de négation, que nous présentons ici. Nous étudions donc la non-performance du business model.

2.5.1 Analyse de nécessité

Nous menons donc tout d'abord l'analyse de nécessité qui donne les résultats présentés en figure 47.

	Cons.Nec	Cov.Nec	RoN
PREC	0.500	0.4444	0.8000
ORGA	0.375	0.2308	0.6154
ENGAG	0.625	0.2174	0.2500
RENT	0.000	0.0000	0.8276
KPI	0.625	0.3125	0.5417
RENV	0.125	0.1667	0.8214
INDUS	0.875	0.5385	0.7273
~PREC	0.500	0.2000	0.3600
~ORGA	0.625	0.3125	0.5417
~ENGAG	0.375	0.5000	0.8846
~RENT	1.000	0.3333	0.2381
~KPI	0.375	0.2308	0.6154
~RENV	0.875	0.3043	0.2727
~INDUS	0.125	0.0625	0.4643

FIGURE 47 – Analyse de nécessité pour ~PERF

Ici on peut voir une condition qui dépasse à la fois le seuil de consistance et de RoN : la condition INDUS. Ainsi, il est nécessaire d'avoir une BMI en réaction à un bouleversement de l'industrie pour avoir un business model non performant. Cette affirmation est cohérente avec notre analyse de la QCA2.

2.5.2 Table de vérité

Nous intégrons donc cette affirmation de nécessité dans notre table de vérité. Nous descendons également le seuil de consistance à 0.65, ce qui reste dans les standards de la QCA mais nous permet d'intégrer la configuration comprenant Warner Music et Fujifilm, qui a une consistance de 0.667 à cause du cas particulier d'Accor. La table de vérité est présentée en figure 48.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

PREC	ENGAG	ORGA	RENT	KPI	RENV	INDUS	OUT	n	incl	PRI	cases
0	0	1	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	3 Suisses
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	SNCF
1	0	0	0	0	0	1	1	1	1.000	1.000	AOL 2
1	0	0	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	Kodak
1	1	1	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	Borders
1	1	1	0	1	1	0	0	1	1.000	1.000	Enron
0	1	0	0	0	0	1	1	3	0.667	0.667	Accor,Fujifilm,Warner Music
0	1	0	0	0	0	0	0	4	0.000	0.000	Amazon 2,Danone,Essilor,Philips
0	1	1	0	1	0	0	0	3	0.000	0.000	Hilti,SEB,Ubisoft
0	1	1	0	1	0	1	0	3	0.000	0.000	Club Med,ebay,La Redoute
0	0	0	1	1	1	1	0	1	0.000	0.000	Schibsted
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0.000	0.000	Adobe
0	1	0	1	1	1	1	0	1	0.000	0.000	Axel Springer
0	1	1	0	0	0	0	0	1	0.000	0.000	Nintendo
0	1	1	1	0	1	0	0	1	0.000	0.000	Apple
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0.000	0.000	Kering
1	0	1	1	0	1	0	0	1	0.000	0.000	Amazon AWS
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0.000	0.000	Microsoft
1	1	0	1	1	1	0	0	1	0.000	0.000	IBM
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0.000	0.000	Netflix

FIGURE 48 – Table de vérité pour l'analyse de ~PERF

On remarque ici que Enron a été considéré comme ayant 0 au résultat (donc comme ~PERF=0) parce qu'il ne remplit pas la condition INDUS qui est nécessaire. Enron constitue donc un cas déviant en nécessité. Notre hypothèse est que Enron est un cas particulier du fait de la fraude commise par l'entreprise qui a amené sa chute.

2.5.3 Analyse de suffisance

Formule conservatrice

La formule conservatrice est présentée dans la figure 49.

```
M1: PREC*~ENGAG*~ORGA*~RENT*~RENV*INDUS + ~PREC*ENGAG*~ORGA*~RENT*~RENV*INDUS +
    ~PREC*~ENGAG*ORGA*~RENT*KPI*~RENV*INDUS + PREC*ENGAG*ORGA*~RENT*KPI*~RENV*INDUS => ~PERF

                                          inclS   PRI   covS   covU
-----------------------------------------------------------------------
1  PREC*~ENGAG*~ORGA*~RENT*~RENV*INDUS     1.000  1.000  0.250  0.250
2  ~PREC*ENGAG*~ORGA*~RENT*~RENV*INDUS     0.750  0.750  0.375  0.375
3  ~PREC*~ENGAG*ORGA*~RENT*KPI*~RENV*INDUS 1.000  1.000  0.125  0.125
4  PREC*ENGAG*ORGA*~RENT*KPI*~RENV*INDUS   1.000  1.000  0.125  0.125
-----------------------------------------------------------------------
   M1                                      0.875  0.875  0.875
```

FIGURE 49 – Formule conservatrice pour ~PERF

On peut voir 4 chemins qui contiennent tous INDUS étant donné que la condition est nécessaire, et qui contiennent également tous ~RENT et ~RENV. Il semblerait donc que les business models non performants soient tous issus de BMI incrémentales et réactives.
On peut également noter que la consistance est à 0.875 et la couverture également.

Formule parcimonieuse

La formule parcimonieuse est présentée dans la figure 50.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

```
M1: PREC*INDUS + (~ENGAG*ORGA*INDUS + ~ORGA*~RENT*INDUS) => ~PERF
M2: PREC*INDUS + (~ENGAG*ORGA*INDUS + ~ORGA*~RENV*INDUS) => ~PERF
M3: PREC*INDUS + (~ENGAG*~RENT*INDUS + ~ORGA*~RENT*INDUS) => ~PERF
M4: PREC*INDUS + (~ENGAG*~RENT*INDUS + ~ORGA*~RENV*INDUS) => ~PERF
M5: PREC*INDUS + (~ENGAG*~RENV*INDUS + ~ORGA*~RENT*INDUS) => ~PERF
M6: PREC*INDUS + (~ENGAG*~RENV*INDUS + ~ORGA*~RENV*INDUS) => ~PERF
```

		incls	PRI	covS	covU	(M1)	(M2)	(M3)	(M4)	(M5)	(M6)
1	PREC*INDUS	1.000	1.000	0.375	0.125	0.125	0.125	0.125	0.125	0.125	0.125
2	~ENGAG*ORGA*INDUS	1.000	1.000	0.125	0.000	0.125	0.125				
3	~ENGAG*~RENT*INDUS	1.000	1.000	0.375	0.000			0.125	0.125		
4	~ENGAG*~RENV*INDUS	1.000	1.000	0.375	0.000					0.125	0.125
5	~ORGA*~RENT*INDUS	0.833	0.833	0.625	0.000	0.375		0.375		0.375	
6	~ORGA*~RENV*INDUS	0.833	0.833	0.625	0.000		0.375		0.375		0.375
	M1	0.875	0.875	0.875							
	M2	0.875	0.875	0.875							
	M3	0.875	0.875	0.875							
	M4	0.875	0.875	0.875							
	M5	0.875	0.875	0.875							
	M6	0.875	0.875	0.875							

FIGURE 50 – Formule parcimonieuse pour ~PERF

Parmi les 6 modèles, les 4 derniers ont une consistance et une couverture similaires. Cela a de toute façon peu d'importance étant donné que la formule intermédiaire est la même pour tous ces modèles.

Formule intermédiaire

La formule intermédiaire est présentée dans la figure 51.

```
M1:    ~ENGAG*~RENT*~RENV*INDUS + ~PREC*~ORGA*~RENT*~RENV*INDUS + PREC*ORGA*~RENT*~RENV*INDUS => ~PERF
```

		incls	PRI	covS	covU	cases
1	~ENGAG*~RENT*~RENV*INDUS	1.000	1.000	0.375	0.375	AOL 2; NA; NA
2	~PREC*~ORGA*~RENT*~RENV*INDUS	0.750	0.750	0.375	0.375	Enron; NA
3	PREC*ORGA*~RENT*~RENV*INDUS	1.000	1.000	0.125	0.125	NA
	M1	0.875	0.875	0.875		

FIGURE 51 – Formule intermédiaire pour ~PERF

Nous avons une consistance de 1 et une couverture de 0.625. Le graphique en figure 52 permet de visualiser la répartition des cas par rapport à cette formule.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

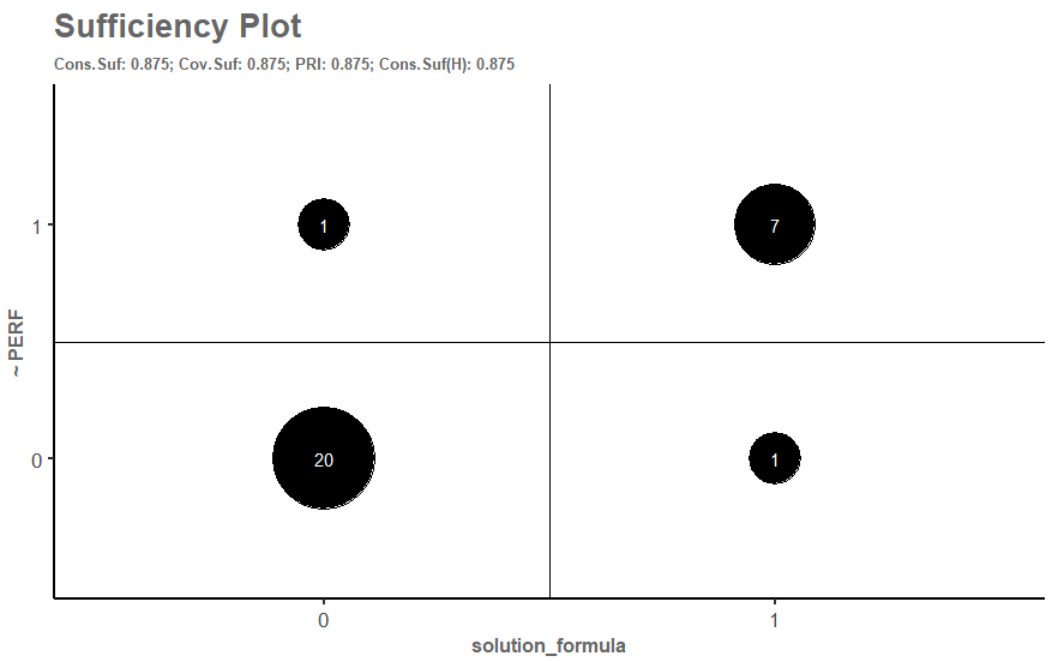

FIGURE 52 – Répartition des cas pour la formule intermédiaire de la négation de PERF

On peut voir que nous avons un cas déviant en consistance (en haut à gauche) et un cas déviant en couverture (en bas à droite), que nous développerons dans la section dédiée à l'analyse post-QCA ; 8 cas typiques et 19 cas non pertinents.

D'après cette formule, le business model sera non performant dans l'un de ces trois cas :

- Les parties prenantes internes ne sont pas engagées, la BMI est incrémentale et réactive
- Il n'y a pas eu de BMI précédente, la BMI est faite par acquisitions, est incrémentale et réactive
- Il y a eu une BMI précédente, la BMI est organique, incrémentale et réactive.

On voit donc que tous les chemins incluent la BMI incrémentale. Ainsi, si la BMI radicale ne garantit pas la performance du nouveau business model, elle semble éviter la contre-performance de celui-ci. On remarque en revanche que la présence ou non d'une BMI précédente et le caractère organique ou non de la BMI n'ont pas tant d'importance, puisque les deux possibilités sont présentes dans deux chemins différents. Il semblerait en revanche qu'en l'absence d'une BMI précédente, une BMI par acquisitions augmente les chances de non-performance, et vice versa.

Concernant les chemins 2 et 3, ils ne diffèrent que sur deux éléments : le chemin 2 inclut l'absence de BMI précédente et une BMI par acquisitions, alors que le chemin 3 inclut la présence d'une BMI précédente et une BMI organique. Dans l'analyse de performance du business model, ces deux options sont présentes parmi les 8 chemins ; néanmoins, elles sont chaque fois associées à une BMI radicale (sauf le chemin 6 où elles ne sont pas incluses, ce qui laisse l'option de les mener avec une BMI incrémentale, mais en ayant des parties prenantes internes engagées, une adaptation des KPI et une BMI proactive). Il semblerait donc que, si l'on associe existence d'une BMI précédente et BMI organique, ou absence de BMI précédente et BMI par acquisitions, il soit préférable de mener une BMI radicale afin d'avoir un nouveau business model performant, surtout en cas de BMI réactive. C'est un résultat intéressant car, à l'inverse, le chemin 8 de l'analyse de performance du nouveau business model montre une BMI organique et incrémentale sans BMI précédente, même dans le cas d'une BMI réactive. De plus, le chemin 6 de l'analyse de réussite de la BMI montre une BMI organique et incrémentale sans BMI précédente. Cela nous montre que ce type de BMI soit

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

plus aisé à mettre en place, mais présente un risque nettement significatif au niveau de la performance du nouveau business model.

Sur notre échantillon, nous voyons que 11 des 13 cas où la BMI est réactive sont des BMI incrémentales, ce qui semble confirmer notre hypothèse. Les entreprises concernées devant mener une BMI rapidement en réaction à une menace déjà présente, elles ont mené une BMI incrémentale. Néanmoins, la moitié d'entre elles ont vu leur nouveau business model contreperformer.
Nous résumons les chemins de la formule dans la figure 53.

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	INDUS
Chemin 1			-	-		-	+
Chemin 2	-	-		-		-	+
Chemin 3	+	+		-		-	+

FIGURE 53 – Représentation de la formule intermédiaire de la négation de PERF

2.5.4 Tests de robustesse

Réduire le seuil de consistance à 0.6 ne change rien puisque les cas non inclus ont tous un seuil de consistance de 0.

Augmenter le seuil à 0.9 transforme une configuration de ~PERF en PERF, cette configuration contient Accor, Fujifilm, Philips et Warner Music.
Néanmoins la formule intermédiaire reste similaire à la formule originelle, en rajoutant simplement un chemin et en faisant disparaitre une condition d'un autre chemin.

Nous choisissons ensuite de supprimer le cas des 3 Suisses, seul représentant de sa configuration. L'analyse de nécessité ne révèle pas de changement. La formule intermédiaire est quant à elle un peu plus complexe mais n'entre pas en contradiction avec la formule originelle. Nous pouvons donc affirmer que nos résultats sont robustes.

2.5.5 Analyse post QCA

Cas déviants en consistance

Nous avons un cas déviant en consistance : Accor, que nous avons déjà évoqué en étudiant la QCA2 et pour lequel nous avons émis des hypothèses.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Cas déviants en couverture

Le cas déviant en couverture est ENRON, qui n'a pas un business model performant mais n'est pas couvert par la formule car il n'a pas effectué une BMI réactive. Comme nous l'avons évoqué, le cas d'Enron est particulier en raison de la fraude fiscale opérée par l'entreprise.

2.5.6 Synthèse de l'analyse de négation de PERF

Nous avons mené l'analyse de la négation de PERF, étudiant ainsi les entreprises ayant mis en place un business model non performant.
Nous identifions une condition nécessaire : INDUS. Cela signifie que mener une BMI réactive en réponse à un bouleversement de l'industrie est nécessaire à la non-performance du nouveau business model, ce qui accentue encore l'importance de mener une BMI proactive de saisie d'opportunité afin d'avoir un nouveau business model performant.
L'analyse de suffisance révèle trois chemins menant à la non-performance du nouveau business model. Ces trois chemins concernent des BMI incrémentales.
Nous avons un cas déviant en consistance qui est Accor, puisque nous lui avons attribué le score de 1 à PERF, et dont nous avons déjà expliqué la spécificité lors de l'analyse de la QCA 2. Nous avons également un cas déviant en couverture qui est Enron, cas particulier puisque l'entreprise a fait faillite en parallèle d'une affaire de fraude fiscale.

Le chapitre suivant est dédié à la discussion de nos résultats.

2.6 Discussion

Dans cette section, nous nous attachons à discuter les résultats de nos analyses QCA et les mettre en relation avec la revue de littérature opérée en première partie de notre travail. Nous discutons d'abord les résultats de l'analyse de la réussite de la BMI, puis de l'analyse de la performance et de la non-performance du nouveau business model.

2.6.1 Réussite de l'innovation de business model

Notre analyse QCA1 nous a permis d'identifier 6 scénarios de réussite de la BMI, qui sont équivalents. Nous avons donc 6 "manières" de réussir sa BMI.
Notre analyse, si elle n'a pas détecté de condition nécessaire, a déterminé que l'engagement des parties prenantes internes était quasiment nécessaire. D'ailleurs, tous les cas d'échec de la BMI souffrent d'un manque d'engagement des parties prenantes. Ce résultat est cohérent avec la littérature sur la BMI qui s'attache à démontrer l'importance du rôle des dirigeants dans la réussite du projet (Doz et Kosonen, 2010; Sosna *et al.*, 2010; Gill, 2002; Savic *et al.*, 2016; Volberda *et al.*, 2018). Cette littérature évoque en effet l'importance de l'engagement des dirigeants et de leur vision, qu'ils insufflent au sein et à l'extérieur de l'entreprise, permettant ainsi de susciter l'engagement des parties prenantes internes comme externes. Cette vision, lorsqu'elle concerne un nouveau business model, permet donc de donner l'impulsion de la BMI au sein de l'entreprise. Elle permet d'expliquer l'importance de la transformation et le potentiel du nouveau business model, afin de permettre une meilleure compréhension de la BMI par les salariés notamment, ce qui évite la résistance liée à l'incompréhension des enjeux (Bucherer *et al.*, 2012). Des dirigeants engagés seront plus enclins à réallouer les ressources nécessaires à la construction et au développement du nouveau business model. En revanche, cela nécessite que le dirigeant lui-même ne soit pas trop attaché au business model en place ; or c'est un risque non négligeable, notamment si le business model actuel est celui qui a permis le succès de l'entreprise et du

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

dirigeant (Chesbrough, 2010). En effet, le succès du business model actuel et les résultats financiers qu'il apporte à l'entreprise agissent comme des filtres à l'information (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015) ; l'information entrante remettant en cause le business model actuel aura plus de chances d'être ignorée par les acteurs, et les changements de l'environnement représentant une menace ne seront pas perçus. Même face à une opportunité ou une menace apparente, la transformation peut être rejetée car elle remettrait en cause un business model qui a, jusqu'ici, toujours apporté le succès (Sosna *et al.*, 2010). En cela, l'arrivée d'un nouveau dirigeant peut être favorable à la BMI, car il aura probablement moins d'attachement au business model en place, et pourra construire et transmettre une nouvelle vision. Néanmoins, un nouveau dirigeant aura aussi comme objectif de faire ses preuves, donc de fournir des résultats financiers à court terme satisfaisants ; aussi, il ne sera peut-être pas enclin à se lancer dans un projet incertain comme une BMI (Volberda *et al.*, 2018). A ce sujet, l'étude de Volberda *et al.* (2018) souligne que la présence d'un PDG en poste depuis plus de 3 ans mais moins de 13 ans est favorable à la BMI, puisque le PDG aura fait ses preuves mais ne sera pas encore trop attaché au business model en place. A l'inverse, Musteen *et al.* (2006) soulignent que les changements les plus forts sont menés dans les 2,5 premières années de poste d'un PDG. La littérature est donc en désaccord à ce sujet, néanmoins un consensus existe : un PDG peut être en poste depuis trop longtemps pour favoriser la BMI, même si les changements sont nécessaires (Musteen *et al.*, 2006). Cela dépend également de l'expérience du PDG et notamment de ses fonctions précédentes ; ainsi, un PDG ayant exercé des fonctions comme le marketing, le commerce ou la R&D aura une attitude plus positive envers le changement, tandis qu'un PDG à l'expérience ingénierique ou financière aura une attitude plus conservatrice (Musteen *et al.*, 2006). Le choix du PDG a donc a priori un impact fort sur son engagement envers le changement et donc la BMI, et cet engagement doit être traduit par une vision forte, diffusée à travers l'entreprise non seulement pas la communication interne, mais aussi par l'attitude et les choix du dirigeant (Gill, 2002).

En revanche, la littérature sur la BMI évoque peu le rôle des actionnaires, autre partie prenante interne. Pourtant, nos analyses font émerger l'importance forte de ces acteurs dans la réussite de la BMI. Il semblerait donc qu'impliquer et s'assurer de l'engagement des actionnaires soit une étape très importante pour la réussite de la BMI. A ce titre, la littérature sur l'innovation offre plus de réponses. En effet, la revue de littérature menée par (Hueske et Guenther, 2015) montre que les investisseurs influencent fortement la réussite de l'innovation, notamment parce qu'ils contrôlent le financement de celle-ci. Cependant, les études citées par les auteurs sont surtout centrées sur les petites et moyennes entreprises. Nos résultats montrent que les actionnaires ont un rôle significatif également dans la grande entreprise ; il nous semble qu'il y ait un manque important d'études sur ce rôle et ses mécanismes dans la littérature sur la BMI, car nous n'avons trouvé aucun article étudiant le lien entre les actionnaires et la BMI. Nous ne pouvons donc qu'extrapoler à partir de la littérature existante pour analyser ce lien, qui semble lié à une divergence d'intérêts entre la BMI et les actionnaires. En effet, la BMI est un processus dont les résultats sont incertains, et qui vise une performance à long terme. Or, les actionnaires sont rémunérés par l'entreprise en dividendes, qui dépendent des résultats financiers de l'entreprise à court terme. Il ne leur est alors pas bénéfique d'encourager une BMI qui menace ces résultats à court terme et présente une incertitude forte quant aux résultats à long terme, notamment si elle est radicale.

Cela pose un défi de taille, puisque la BMI est un processus généralement long, prenant place sur plusieurs années ; sur notre échantillon par exemple, la durée moyenne de BMI est de 6,8 ans. Il s'agit donc pour les dirigeants non seulement de maintenir leur engagement pendant des périodes aussi longues, mais aussi de susciter l'implication des actionnaires sur ce temps long. Puisque la BMI est un processus aux résultats incertains, il est impossible de garantir à ces derniers que le projet aboutira à une performance supérieure à celle à laquelle on leur demande de renoncer. La

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

BMI leur demanderait donc d'accepter une baisse probable de leurs dividendes sur une longue période, sans garantie d'augmentation de ces dividendes à long terme ; la motivation ne peut donc pas être uniquement économique.
De la même façon, l'intérêt des salariés porte principalement sur la sécurité de leur emploi ; la littérature souligne aussi la résistance de ceux-ci si leurs compétences, expertises et pouvoirs sont attaqués (Chesbrough, 2010; Villinger et Jung, 2015; Bucherer *et al.*, 2012) ; or, la BMI tend à provoquer l'adaptation des ressources et compétences, et peut impacter l'organisation de l'entreprise. Les salariés peuvent alors présenter une forte résistance notamment si leur emploi est mis en jeu, comme nous le voyons avec les cas d'Alcatel ou des 3 Suisses, ou de manière générale s'ils voient une perte de pouvoir dans la transformation (Villinger et Jung, 2015).

Afin d'éviter la résistance de ces deux parties prenantes, l'entreprise aura alors tendance à vouloir maintenir le status quo et préserver les résultats à court terme. Cette attention particulière portée aux résultats court terme amène potentiellement l'entreprise à vouloir calculer ou évaluer immédiatement les résultats de l'expérimentation de business model ; or vouloir évaluer une rentabilité immédiate amène souvent à poser les mauvaises questions, ignorer le potentiel futur de l'expérimentation en cours, et donc l'arrêter (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). Cela entraine également un arbitrage des conflits entre le business model actuel et le nouveau en faveur de l'actuel, puisqu'il assure des revenus plus certains (Velu et Stiles, 2013), et donc met en péril la construction et le développement du nouveau business model. L'implication des parties prenantes internes sur le long terme est donc importante, afin que l'incertitude liée à la BMI soit acceptée, que les objectifs soient appropriés, et que le nouveau business model puisse passer par une phase d'essai-erreur nécessaire à sa construction. Sur ce point, la littérature évoque des solutions comme l'instauration d'objectifs à court et moyen terme afin de suivre l'évolution de la BMI (Kotter, 1995), ou encore la mise en place de bonus pour les dirigeants afin de maintenir leur engagement (Volberda *et al.*, 2018). La BMI étant un projet long, il apparait nécessaire de faire des revues fréquentes (Sirkin *et al.*, 2005), non seulement pour affiner le business model au fur et à mesure, mais également pour rappeler l'intérêt du projet et la vision, et s'assurer de l'engagement continu des parties prenantes internes. La mise en place de récompenses formelles permet, d'une part, de souligner l'importance du projet aux yeux des parties prenantes, et d'autre part de fournir une récompense de l'effort fourni et des potentiels sacrifices à court terme engagés. Concernant les salariés, l'entreprise peut avoir recours notamment à des promoteurs internes (Kim et Mauborgne, 2005) mais la compréhension des enjeux semble le levier le plus important de leur engagement. En effet, l'étude de Turner Parish *et al.* (2008) montre qu'il existe trois types d'engagement des salariés face au changement : l'engagement affectif, qui désigne l'attachement du salarié à l'organisation et donc son désir de soutenir le changement ; l'engagement de continuité, qui désigne la conscience du coût de résistance ; et l'engagement normatif qui désigne le sentiment d'obligation envers le soutien au changement. Les auteurs montrent que l'engagement affectif a le meilleur impact sur la performance perçue du changement ; il est donc préférable d'impliquer personnellement les salariés dans la BMI, de susciter chez eux un soutien sincère.

Les intérêts et le poids des parties prenantes internes (surtout des actionnaires) dans les décisions de l'entreprise peuvent expliquer en partie la préférence des entreprises envers la BMI incrémentale. En effet, la BMI incrémentale s'appuie sur le business model existant, et nécessite donc une réallocation plus faible des ressources, potentiellement pas d'acquisition ou de cession de celles-ci, ce qui rend le processus moins risqué (Khanagha *et al.*, 2014) ; elle comporte également moins d'incertitude. A l'inverse, l'innovation radicale (et donc la BMI radicale) constitue une option plus incertaine, avec des risques plus forts, un investissement plus fort des actifs (Forés et Camisón, 2016). Pourtant, la littérature sur les BMI met beaucoup l'accent sur les BMI radicales et les business model de rupture (Kavadias *et al.*, 2016), encourageant les entreprises à opérer des BMI radicales pour échapper à la concurrence, voire à créer leur

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

propre marché via une stratégie Océan Bleu (Kim et Mauborgne, 2005). Les BMI les plus emblématiques, celles qui ont été le plus étudiées dans la littérature, sont des BMI considérées comme radicales voire de rupture, telles qu'IBM (Agarwal et Helfat, 2009). Une partie même de la littérature sur la BMI considère que pour être considérée comme une innovation de business model, la transformation doit être radicale (par exemple Markides (2006)). La BMI de rupture est considérée comme ayant le plus grand potentiel de performance, et donc la voie à privilégier (Kavadias *et al.*, 2016). La littérature est ainsi déconnectée des réalités de l'entreprise, celle-ci devant certes s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement, mais également s'assurer de l'engagement de parties prenantes internes aux intérêts divergents.

Nos résultats montrent aussi à la fois l'inclusion majoritaire de la BMI incrémentale pour l'environnement et une forte tendance des entreprises de l'échantillon à adopter cette BMI incrémentale pour l'environnement. En cela, nos résultats sont un exemple d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) : puisque les entreprises leaders d'une industrie ont globalement toutes adopté le business model dominant, une BMI incrémentale pour elles sera incrémentale pour l'environnement et vice versa.Néanmoins, en adoptant le business model dominant de l'industrie, les entreprises établies sont plus à même de voir leur business model et sa performance remis en question à l'arrivée d'un nouvel entrant dans l'industrie qui défierait le business model dominant (Kavadias *et al.*, 2016). Si l'on ajoute à cela l'inertie inhérente à l'exploitation continue du business model (Bucherer *et al.*, 2012), on se rend alors compte que les entreprises établies peuvent tomber dans le piège d'exploiter leur business model actuel jusqu'à ce qu'il soit mis en danger, et il sera alors soit trop tard pour mener une BMI, soit celle-ci sera contrainte à une pression temporelle. Paradoxalement, la menace pesant sur les résultats actuels est un obstacle supplémentaire à la BMI, puisque comme nous l'avons vu, la préservation des résultats court terme est très importante pour les parties prenantes internes. Si ceux-ci sont menacés, l'entreprise va alors avoir tendance à chercher à les protéger, et donc un processus risqué comme la BMI ne sera pas a priori vu comme une solution viable.
La BMI incrémentale apparait donc comme un moyen d'adapter l'entreprise aux changements affectant le business model dominant sans remettre complètement en cause le status quo. En effet, une BMI radicale remet plus probablement en question les relations existantes au sein de l'écosystème de l'entreprise, notamment ses relations avec ses fournisseurs et concurrents (Berglund et Sandström, 2013). Ceux-ci seront alors plus susceptibles de s'opposer à la transformation, afin de protéger leurs intérêts et les relations de pouvoir existantes. Ce faisant, ils peuvent empêcher notamment l'accès aux ressources nécessaires au développement du nouveau business model (Villinger et Jung, 2015). Une BMI incrémentale pour l'environnement est moins susceptible de remettre en cause ces relations existantes, et aura donc plus de chances d'être acceptée par les parties prenantes externes. Néanmoins, elle permet à l'entreprise d'adapter son business model aux évolutions du business model dominant, par exemple en digitalisant son activité. L'entreprise reste alors exposée aux nouveaux business models de rupture, qui sont de toute façon imprévisibles ; mais elle s'adapte marginalement aux évolutions de l'environnement sans remettre en cause ses relations avec son écosystème.

En revanche, nos résultats ne montrent pas de corrélation forte entre la réaction des parties prenantes externes et l'échec de la BMI. La littérature souligne le risque de résistance, voire de lobbying contre la BMI de la part des parties prenantes externes, notamment si le changement est radical (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Dans la littérature sur l'innovation, Hueske et Guenther (2015) montrent les nombreuses études soulignant les parties prenantes externes (notamment fournisseurs, clients, concurrents, mais aussi salariés potentiels, investisseurs, Etat et société de manière générale) comme potentielles barrières fortes à l'innovation. Notre analyse ne montre pourtant pas de signe

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de résistance majeure de l'environnement aux BMI des entreprises étudiées. Nous observons quelques résistances, des clients notamment, dans certains cas. Par exemple, les clients de Netflix ont refusé la séparation du service de location de DVD par la poste ; de même, une partie des clients du Club Med a manifesté son mécontentement face à la montée en gamme ; ou encore, certains clients d'Adobe ont refusé le passage de la licence perpétuelle à l'abonnement. Néanmoins, ces entreprises ont réussi leur BMI malgré ces mécontentements. D'une part, nous pensons que ces mécontentements ne concernaient qu'une partie des clients attachés à l'ancien business model, insuffisante pour mettre en péril le projet de BMI. En cela, Berglund et Sandström (2013) soulignent trois éléments influençant la résistance des parties prenantes externes : la radicalité du changement pour les parties prenantes, le nombre de parties prenantes impactées par le changement, et l'hétérogénéité des intérêts des acteurs. Le seul mécontentement d'une partie des clients ne remplit donc pas toutes les conditions, puisque leurs intérêts sont homogènes et qu'ils sont relativement peu nombreux face aux clients adhérant au changement et aux clients potentiels gagnés grâce à celui-ci. Si l'on considère le cas présenté par Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), un seul client s'était opposé au nouveau business model, mais c'était le client principal quasiment monopolistique, ce qui explique alors l'impact de sa résistance. La seule radicalité de la transformation pour les parties prenantes externes ne suffit donc pas à influencer la réussite de la BMI. D'autre part, nous pensons que ces BMI, si elles pouvait risquer la perte de clients actuels, visaient également et surtout à gagner de nouveaux clients dont les besoins jusqu'ici n'étaient pas satisfaits par l'entreprise ; ce qui constitue alors un facteur de motivation pour l'entreprise à aller au bout du processus. En effet, la BMI est généralement une réponse à une migration de valeur actuelle ou anticipée (Slywotzky, 1998) et répond donc à un changement dans la demande ou la découverte de nouveaux besoins (Bucherer *et al.*, 2012).

Notre analyse révèle qu'une petite majorité des cas étudiés a mené une BMI par fusions et acquisitions, afin d'acquérir des ressources et compétences qu'elles ne détenaient pas auparavant. En effet comme le notent Hill et Rothaermel (2003), les entreprises établies ont tendance avec le temps à se recentrer sur leurs ressources et compétences nécessaires à l'exploitation du business model. Lorsque celui-ci doit être transformé, elles ont donc potentiellement besoin de ressources et compétences extérieures et les fusions et acquisitions sont alors un bon moyen de les obtenir. En revanche, l'analyse montre que la BMI organique semble plus aisée à mettre en place, potentiellement car elle nécessite uniquement une reconfiguration des ressources internes, ce qui est plus simple à mettre en oeuvre (Khanagha *et al.*, 2014) et évite les phénomènes de lock-in (Sosna *et al.*, 2010). De plus, la littérature sur les fusions et acquisitions semble s'accorder sur la difficulté à réussir une fusion ou une acquisition, pour des raisons principalement culturelles, mais aussi managériales ou politiques (Ibrahimi et Taghzouti, 2014; Schraeder et Self, 2003; Cartwright et Schoenberg, 2006). La difficulté de la fusion ou acquisition s'ajoute donc dans ce cas à la difficulté à mettre en place un nouveau business model. Le PDG de Axel Springer souligne d'ailleurs le soin apporté à l'intégration culturelle des entités que l'entreprise acquiert dans le cadre de sa BMI.

Nos résultats montrent une forte inclusion de l'adaptation des KPI dans les chemins. Il serait donc judicieux pour une entreprise mettant en place un nouveau business model d'apporter une attention particulière à l'adaptation de l'évaluation de la performance. En ce sens, nos résultats rejoignent la littérature sur les BMI, notamment l'importance de récompenser l'effort envers la BMI et l'innovation (Dombrowski *et al.*, 2007), mais aussi l'importance de mettre en place des indicateurs de performance axés sur le long terme (Volberda *et al.*, 2018; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). La littérature souligne également l'importance de récompenser les efforts individuels comme collectifs (Wischnevsky et Damanpour, 2006), d'avoir une vision à long terme (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015) tout en instaurant des objectifs intermédiaires (Kotter, 1995). Ces éléments permettent d'orienter les parties prenantes internes vers le

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

succès du nouveau business model et de maintenir l'engagement et la motivation envers celui-ci. L'incapacité à créer un PMS adapté est d'ailleurs citée comme barrière à l'innovation de manière générale d'après l'étude de Hueske et Guenther (2015). Il s'agit donc pour l'entreprise d'adapter le système d'évaluation de performance, de supprimer les KPI portant atteinte au développement du nouveau business model et de créer de nouveaux KPI permettant d'appréhender le nouveau business model de façon adaptée. Mais, comme le soulignent (Demil et Lecocq, 2015), cela revient à adapter les artefacts existants et créer de nouveaux artefacts, ce qui constitue une source de tension puisque la création de nouveaux artefacts ancre plus concrètement la transformation et réduit la possibilité de pouvoir retourner en arrière sans friction.
De plus, il existe peu de littérature s'attardant sur la mesure de la performance de l'innovation (Birchall *et al.*, 2011; Batocchio *et al.*, 2017) et les systèmes d'évaluation de performance traditionnels ne sont pas adaptés à l'innovation (Dewangan et Godse, 2014), notamment radicale, puisque les mesures traditionnelles visent l'optimisation alors que l'innovation radicale encourage la créativité et la nouveauté (Birchall *et al.*, 2011). Les systèmes de mesure de performance ou SMP ont tendance à être statiques, mesurant certains points à un moment précis de l'entreprise et pour la situation actuelle (Kennerley et Neely, 2003) ; or, la BMI nécessite d'avoir un SMP qui s'adapte au nouveau business model (Waggoner *et al.*, 1999; Bititci *et al.*, 2000). En effet, l'étude de Karimi et Walter (2016) montre que l'adaptation de l'évaluation de la performance est un processus parallèle à celui de la BMI. De même, Birchall *et al.* (2011) et Brattström *et al.* (2018) montrent que le SMP est non seulement contingent à l'entreprise, mais aussi au projet en cours. Construire les KPI pertinents pour le nouveau business model constitue donc un processus à part entière que l'entreprise doit mener en parallèle de la construction de son nouveau business model. Cependant, cela implique d'investir des capacités spécifiques, du temps et des ressources à l'adaptation du SMP (Dixon *et al.*, 1990; Kennerley et Neely, 2003). En cela, le SMP en place, mais aussi l'adaptation de celui-ci peuvent constituer une barrière à la réussite de la BMI. En effet, l'entreprise peut d'une part ne pas avoir les ressources et le temps nécessaire à l'adaptation du SMP, ou ne pas vouloir les investir. D'autre part, un SMP non adapté amène le risque, comme nous l'avons évoqué précédemment, de mesurer incorrectement le potentiel du nouveau business model en construction et les résultats de l'expérimentation, amenant à l'arrêt du projet et le retour au business model en place. Les managers doivent alors faire face à un dilemme, puisqu'ils sont d'une part obligés d'adapter leur SMP afin que celui-ci évalue correctement le business model en construction ; mais ne possèdent d'autre part peut-être pas les capacités ou les ressources nécessaires à cette adaptation. De plus, l'adaptation des critères d'évaluation de performance représente également une perturbation des routines des salariés de l'entreprise, ce qui peut augmenter leur résistance au changement (Bucherer *et al.*, 2012). Enfin, développer un SMP adapté à la BMI nécessite déjà de comprendre ce qu'est la BMI. Or comme le font remarquer Birchall *et al.* (2011), l'innovation en elle-même, et la BMI par extension, souffrent déjà d'un manque de définition claire.

En revanche, la condition "Existence d'une BMI précédente" apparait moins importante dans nos résultats que ne le laisse penser la littérature sur la BMI. En effet, la littérature souligne l'importance pour la réussite de la BMI de l'expérience passée de l'entreprise et de sa logique dominante. Il émerge de notre revue de littérature que ces deux éléments modèlent la culture de l'entreprise et causent une inertie des systèmes de l'entreprise, ainsi qu'une résistance au changement chez les acteurs (Bouchikhi et Kimberly, 2003; Velu et Stiles, 2013; Bucherer *et al.*, 2012). Il nous semblait alors que pour réussir sa BMI, l'entreprise devait être capable de s'éloigner de cette expérience et de sa logique dominante, afin de mettre en place quelque chose de nouveau. Pourtant, nos résultats semblent indiquer que cette capacité importe peu. Cela peut s'expliquer par plusieurs choses. D'une part, notre proxy est peut-être trop spécifique ; une entreprise peut se détacher de sa logique dominante et de son expérience sans avoir déjà vécu une

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

BMI, et il faudrait donc un autre indicateur de ce détachement. D'autre part, la logique dominante ou l'expérience de l'entreprise ne sont peut-être pas de réels obstacles à la réussite de la BMI dans le sens où la littérature l'entend, et peuvent être plus simplement des éléments perturbateurs ou ralentissant l'expérimentation et la mise en oeuvre du nouveau business model. Ainsi comme le notent Wischnevsky et Damanpour (2006), l'expérience de l'entreprise constitue également une richesse, puisque celle-ci connait son environnement, a noué des relations et construit une certaine légitimité, et possède des ressources lui permettant de construire un nouveau business model. Agarwal et Helfat (2009) soulignent l'avantage non négligeable des entreprises établies dans le renouveau stratégique par acquisitions, notamment. Ainsi, les éléments culturels et historiques de l'entreprise peuvent ne pas être des freins, mais la capacité de s'en détacher peut constituer un levier pour la BMI ; ainsi, une entreprise n'en ayant pas la capacité ne risque pas l'échec de sa BMI, mais une entreprise en ayant la capacité la réussira plus facilement.
Enfin, notre revue de littérature souligne que ces éléments impactent surtout la capacité de l'entreprise à détecter les menaces et opportunités de l'environnement et à s'engager dans une BMI (Villinger et Jung, 2015; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015; Doz et Kosonen, 2010; Massa *et al.*, 2017) ; la difficulté principale se situe peut-être donc à cette étape, et si l'entreprise réussit à s'engager dans une BMI, par la suite la logique dominante et les éléments culturels sont alors moins importants. En effet, l'expérience de l'entreprise et la logique dominante agissent principalement comme des filtres à l'information, qui amènent à ignorer les menaces et opportunités de l'environnement qui inciteraient l'entreprise à s'engager dans une BMI (Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). Une fois cette menace ou opportunité identifiée et reconnue, les dirigeants peuvent refuser tout de même de s'engager dans la transformation par attachement au business model en place (Musteen *et al.*, 2006), mais s'ils décident de mener le projet, il nous semble alors d'après nos résultats que l'expérience passée et la logique dominante ne soient plus des freins majeurs à la réussite de la BMI.
Nous remarquons également que l'existence d'une BMI précédente ne facilite pas nécessairement la mise en oeuvre d'une BMI radicale ; il reste plus aisé de mener une BMI incrémentale, même si l'entreprise a déjà connu une BMI avant. Pourtant, l'entreprise pourrait avoir appris de cette BMI précédente, et se servir de ces apprentissages pour aborder une BMI radicale de façon plus sereine, prenant ainsi moins de risques. Cependant, comme le soulignent notamment Sosna *et al.* (2010), une des difficultés de la BMI réside dans le phénomène de lock-in, c'est-à-dire les coûts de désapprentissage et réapprentissage des acteurs (notamment des systèmes, logiciels, procédures, etc). L'existence d'une BMI précédente peut avoir développé une capacité à désapprendre et réapprendre plus aisément, mais il nous semble également fort plausible que après que la BMI ait été menée, l'entreprise se soit de nouveau solidifiée autour des nouveaux systèmes, routines et procédures. Une nouvelle BMI représente donc un nouveau désaprentissage. En ce sens, l'existence d'une BMI précédente ne facilite donc pas la mise en place d'une BMI radicale.

Une donnée importante qui ressort de notre échantillon est le faible nombre d'échecs (6 cas sur 35). En construisant cet échantillon, nous nous sommes rendue compte que les cas considérés comme des échecs étaient majoritairement des cas d'entreprises n'ayant pas détecté les changements de leur environnement, et n'ayant donc pas entamé une BMI (par exemple Polaroid n'ayant pas pris le virage du numérique). Ces cas étaient donc par définition exclus de notre échantillon, étant donné que nous avons décidé de nous concentrer sur les entreprises ayant effectivement entamé le processus de BMI. Mais cela amène une réflexion intéressante au vu de la littérature : pour une grande entreprise, le plus difficile est de commencer la BMI, pas de la terminer. En effet, une partie significative de la littérature se concentre sur la détection des changements de l'environnement (Bititci, 2007; Doz et Kosonen, 2010; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015). Une fois l'inertie initiale passée, il serait donc plus aisé de mener sa BMI, peut-être grâce aux ressources (financières notamment) importantes dont disposent les entreprises établies.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

2.6.2 Performance et non-performance du nouveau business model

Après avoir mené notre seconde analyse QCA, nous nous sommes rendue compte que les facteurs étudiés ne permettaient d'expliquer que 65% des cas de l'échantillon, en raison d'un grand nombre de configurations contradictoires. Il nous est alors apparu qu'un facteur manquait à notre étude pour résoudre ces contradictions. Après analyse des cas concernés, nous avons trouvé la condition manquante : "la BMI est une réaction à un bouleversement de l'industrie". Nous avons donc ajouté cette nouvelle condition à notre échantillon et refait l'analyse.

Cette condition s'est avérée quasi-nécessaire à la performance du nouveau business model. En menant l'analyse de la non-performance (~PERF), la BMI réactive est apparue comme condition nécessaire. Ainsi, chaque fois que le business model est non performant, la BMI est réactive. Cela accentue encore l'importance de mener une BMI avant que l'industrie soit bouleversée afin de ne pas risquer une perte de performance. Cela ne signifie pas que toute BMI réactive est vouée à une contre-performance du nouveau business model ; néanmoins, les cas de performance du business model dans ce cas sont soit des réussites toutes relatives, soit des cas particuliers.

Notre revue de littérature montrait l'inexorabilité de la BMI (Volberda *et al.*, 2018). Slywotzky (1998) notamment évoque le phénomène de migration de valeur des business models, qui rend tous les business models obsolètes à un moment donné car leur valeur migre vers un nouveau business model qui répond mieux aux besoins des clients. De la même façon, Kavadias *et al.* (2016) soulignent les cycles de business models dans une industrie, puisque le business model dominant en place est amené à être bouleversé par un autre business model plus adapté aux besoins des clients, lesquels vont délaisser le business model dominant. On l'a vu par exemple avec Netflix qui a bouleversé l'industrie de la location vidéo en mettant en place le streaming, ou Amazon avec la librairie en ligne. Les entreprises se trouvant en position de leader dans leurs industries respectives ont adopté majoritairement le business model dominant, et donc sont amenées à ce que ce business model soit remis en cause et rendu obsolète. Lorsque cela arrive - et c'est ce que notre condition INDUS exprime - les clients se détournent de leur business model pour aller vers un autre qui répond mieux à leurs besoins, rendant urgente et nécessaire la BMI.

Il devient alors urgent de mener une BMI afin de s'adapter à ces nouvelles règles de l'environnement, puisque l'entreprise se retrouve dans une situation de survie. Mais cette urgence va créer une pression sur les résultats à court terme, notamment de la part des actionnaires qui ne souhaitent pas perdre en rémunération. Cela va donc potentiellement amener l'entreprise à vouloir mener une transformation rapide, sans prendre le temps d'expérimenter et de construire un nouveau business model (Volberda *et al.*, 2018; Friedrich von den Eichen *et al.*, 2015), ce qui met en péril la performance du nouveau business model puisque celui-ci n'aura pas eu le temps d'être affiné. De plus, comme le soulignent Bourreau *et al.* (2012), l'arrivée d'une innovation technologique radicale amène les entreprises établies dans une situation de forte incertitude. Celles-ci vont alors expérimenter sur divers business models, sans savoir lequel est le plus approprié à la nouvelle situation. Dans ce cas, c'est alors l'entreprise qui a trouvé le "bon" business model qui remporte le marché. Il parait raisonnable de penser que cela vaut pour les bouleversements non technologiques d'une industrie ; les entreprises établies doivent alors dans l'urgence trouver un nouveau business model qui leur permette d'être performantes dans ce nouveau environnement, ce qui laisse beaucoup de place à la chance.

On peut voir également dans notre échantillon que les entreprises ayant mené une BMI réactive et dont le nouveau business model n'était pas performant ont mené une BMI incrémentale sur un temps en général plus court que la moyenne. Cela semble donc davantage confirmer notre hypothèse : la BMI réactive crée une urgence qui amène les entreprises à mener des BMI rapides, et cela ne permet pas au nouveau business model d'être construit de façon optimale.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Nous voyons donc ici l'importance capitale de se transformer avant que la transformation ne devienne nécessaire. En ce sens, nos résultats encouragent ce que certains auteurs appellent la BMI continue (Voelpel *et al.*, 2004; Mitchell et Coles, 2003; Hamel et Välikangas, 2003). La BMI continue permet de s'adapter en permanence aux changements de l'environnement, et donc de transformer l'entreprise façon proactive avant même que le changement ne devienne une menace pour la performance. Il s'agit, comme le soulignent Voelpel *et al.* (2004), de cannibaliser son propre business model de façon préventive. Cette BMI continue permet d'être au devant des bouleversements de l'industrie, plutôt que de devoir affronter de nouveaux concurrents et tenter de les rattraper. Hamel et Välikangas (2003) appellent cela la "résilience stratégique", qui est la capacité à anticiper et s'adapter aux tendances de fond de façon constante. Cette résilience permet d'éviter les transformations et réorganisations brutales, qui peuvent engendrer des licenciements massifs et des résistances fortes.

Néanmoins, cet idéal de la BMI continue se heurte à plusieurs obstacles dans l'entreprise établie (Hamel et Välikangas, 2003). D'abord, l'entreprise doit faire face à l'attachement de ses acteurs à un business model. Les dirigeants notamment peuvent être attachés à un business model particulier si celui-ci leur a permis de connaitre le succès (Chesbrough, 2010). Pourtant, les dirigeants ont un rôle primordial dans la BMI continue, puisqu'ils ont pour responsabilité d'établir une vision de celle-ci, qui permette aux parties prenantes notamment de s'attendre à des adaptations fréquentes (Mitchell et Coles, 2003). Ensuite, la BMI continue nécessite de développer une capacité à créer des alternatives à l'existant. Or, les systèmes de l'entreprise tendent à favoriser l'efficience du business model existant plutôt que la création d'autres options (Voelpel *et al.*, 2004). Le troisième obstacle concerne la capacité à transférer les ressources dédiées à l'exploitation du business model existant vers la création de nouveaux business models (donc des expérimentations) ; et donc à gérer les conflits en découlant (Chesbrough, 2010). Notamment, l'entreprise doit gérer ses ressources financières afin de ne pas étouffer l'expérimentation et le développement de nouveaux business models. Cependant, le financement dépend en partie des actionnaires, qui comme nous l'avons vu sont majoritairement attachés aux résultats à court terme. En cela, ils présentent une très faible tolérance au risque. Or, la tolérance au risque est nécessaire pour mener une BMI continue, puisque cette dernière suppose d'accepter l'incertitude et le fonctionnement expérimental (Villinger et Jung, 2015). Au final, l'entreprise doit aller au delà de l'optimisation du business model existant pour créer son business model futur. La sensibilité stratégique, c'est-à-dire la capacité à détecter les changements dans l'environnement et leurs conséquences potentielles (Doz et Kosonen, 2010), est donc une capacité essentielle si l'entreprise souhaite mettre en place des business models performants sur le long terme.

Néanmoins, l'entreprise ne peut pas se permettre de sacrifier complètement l'optimisation de son business model existant au profit de la création de nouveaux business models. En effet, il reste important de générer de l'excellence opérationnelle, ne serait-ce que pour générer les ressources financières nécessaires à l'expérimentation et la création de nouveaux business models. Les dirigeants se trouvent donc face à un dilemme : chercher à la fois l'optimisation du business model existant et la construction du business model futur (Hamel et Välikangas, 2003). Ce dilemme est abordé dans la littérature sur l'innovation, souvent par la perspective du paradoxe exploration-exploitation (Lewis et Smith, 2014). Ce paradoxe met en lumière le fait qu'une haute performance dépend de la gestion simultanée de ces deux forces opposées : satisfaire la demande actuelle tout en anticipant la demande future, combiner amélioration de l'offre existante et expérimentation pour créer de nouvelles offres (Corso et Pellegrini, 2007). De nombreux auteurs étudiant l'innovation ont présenté exploration et exploitation comme antithétiques, irréconciliables (Boer et Gertsen, 2003). Mais un pan grandissant de la littérature, porté notamment par le Continuous Innovation Network, s'accorde sur la nécessite d'accepter et adopter un raisonnement paradoxal (Martini *et al.*, 2013) afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il est alors de la responsabilité des acteurs d'accepter le paradoxe afin de permettre l'apprentissage et la

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

créativité. Au contraire, la résistance et la création de systèmes de défense contre le paradoxe entraine des comportements potentiellement nocifs pour la performance de l'entreprise (Lewis et Smith, 2014) ; en l'occurrence, privilégier l'exploitation ou l'exploration entraine la mise en danger de la performance de l'entreprise. Il est donc recommandé, par exemple, de séparer au moins temporairement les unités dédiées à l'exploitation et celles dédiées à l'exploration. On rejoint alors la littérature sur l'ambidextrie de business models, notamment Khanagha *et al.* (2014) ou Savic *et al.* (2016) qui recommandent de séparer temporairement ancien et nouveau business model afin de permettre une meilleure performance du nouveau business model. De même, Markides et Charitou (2004) recommandent de prendre en compte les conflits potentiels et les similarités de marchés entre les deux business models afin de décider la structure la plus adaptée. Ainsi, il semblerait que la structure de l'entreprise soit un outil de gestion des paradoxes inhérents à la BMI.

L'engagement des parties prenantes internes reste un facteur largement favorable à la performance du nouveau business model. Il s'agit donc, comme nous l'avons déjà exprimé pour la première analyse QCA, de maintenir cet engagement sur le long terme, via des bonus formels (Volberda *et al.*, 2018) ou l'instauration d'objectifs intermédiaires (Kotter, 1995).
Concernant le PDG, nous avons souligné dans la discussion sur la réussite de la BMI que l'arrivée d'un nouveau dirigeant pouvait être moteur de BMI et permetttre un engagement fort des parties prenantes internes. Néanmoins, l'étude de Schepker *et al.* (2017) montre que le changement de PDG représente également un risque pour la performance de l'entreprise. En effet, changer de dirigeant représente un coût pour l'entreprise, puisque la succession perturbe potentiellement les routines ainsi que les relations inernes et externes de l'entreprise. Leur étude indique que à ce niveau, l'arrivée d'un nouveau PDG déjà présent dans l'entreprise a un impact plus positif sur la performance à court et long terme que l'arrivée d'un PDG externe. En effet, un PDG interne aura une connaissance pré-existante des processus de l'entreprise ainsi que de son environnement, ce qui lui permettra de prendre des décisions éclairées ; néanmoins, du fait de son expérience avec la stratégie existante de l'entreprise, il sera moins enclin à mener des changements d'ampleur. A l'inverse, un PDG externe est souvent embauché justement pour amener du changement dans l'entreprise, et il amène des perspectives nouvelles sur l'entreprise et son environnement ; il sera donc plus susceptible de mener un changement important. Néanmoins, Schepker *et al.* (2017) soulignent le risque plus grand sur la performance à court terme et long terme lorsque le PDG est externe. En effet, un PDG interne a pu s'approprier la culture de l'entreprise et ses processus, et causera donc moins de coûts de rupture. A l'inverse, un PDG externe doit s'approprier son poste et s'attirera potentiellement plus de résistance des salariés puisqu'il opère une discontinuité des routines. Ainsi, il semblerait qu'un nouveau PDG externe ait une influence plutôt négative sur la performance, car les coûts de rupture peuvent s'avérer supérieurs aux bénéfices qu'il amène.

Cependant, nos résultats montrent que la BMI incrémentale ne garantit pas la performance du nouveau business model ; en effet, la moitié des chemins incluent une BMI radicale. La radicalité de la BMI n'est donc pas déterminante dans la performance du business model, et que les deux choix sont valables. Cela rejoint la littérature sur la BMI qui souligne l'importance d'aligner avant tout le nouveau business model et la BMI avec l'environnement. Ainsi, Saebi (2015) montre qu'il existe un risque de mener une BMI trop radicale, qui ne soit pas adaptée au dynamisme environnemental et donc pas acceptée par le marché. De même, Khanagha *et al.* (2014) montre l'importance d'être avant tout adapté au marché. A l'inverse, certaines dynamiques environnementales favorisent la BMI radicale car elles sont facteurs d'obsolescence des business models en place et laissent le temps aux entreprises de développer des business models radicaux potentiellement disrupteurs (Volberda *et al.*, 2018). Une BMI incrémentale sera dans ce cas insuffi-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

sante, et ne permettra pas d'éloigner l'entreprise des menaces qui pesaient sur son ancien business model.
En revanche, tous les chemins menant à la non-performance du business model incluent une BMI incrémentale. Ainsi, les BMI réactives et incrémentales mènent très probablement à un business model non performant. On voit donc que la BMI incrémentale semble plus aisée à mettre en place, mais qu'elle n'assure pas la performance du business model ; et qu'en cas de BMI réactive, elle comporte un risque significatif d'échec de celui-ci. Aucun chemin en revanche n'inclut une BMI réactive et radicale ; ainsi, la BMI radicale semble être le seul moyen en cas de BMI réactive d'obtenir un business model performant.
Si nous reprenons les résultats de Schepker *et al.* (2017), nous avons donc là un dilemme. Un PDG interne aura tendance à mener plutôt un changement stratégique incrémental, à préserver le status quo, ce qui n'est potentiellement pas suffisant pour obtenir un business model performant. A l'inverse, un PDG externe aura une plus grande tendance à mener un changement stratégique radical, mais son arrivée en poste implique des coûts de rupture importants qui ont un impact négatif sur la performance à court terme et ne seront pas forcément compensés par une hausse de performance à long terme.

Il est intéressant de noter que tous les chemins menant à la non-performance du nouveau business model incluent une BMI incrémentale pour l'environnement. Or, la littérature, notamment Berglund et Sandström (2013), affirme que plus la BMI sera radicale pour l'environnement, plus elle provoquera de la résistance de la part des parties prenantes externes, ce qui met en péril la performance du nouveau business model. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) citent notamment les clients comme partie prenante pouvant amener à une contre-performance du nouveau business model. Nos résultats montrent pourtant qu'une BMI incrémentale pour l'environnement (donc qui a priori attirera moins de résistance de celui-ci) augmente les risques de non-performance du nouveau business model. Comme pour la réussite de la BMI, nos résultats contredisent donc la littérature. Il semble que la réaction de l'environnement ne soit pas un élément significatif de la performance du nouveau business model. Les exemples connus de résistance de l'environnement concernent surtout des nouvelles entreprises qui viennent bouleverser une industrie : Uber, AirBnB par exemple. Peut-être alors que les entreprises établies ne mettent pas en place des business models suffisamment disrupteurs pour susciter la résistance de l'environnement. Peut-être aussi que la réaction de l'environnement dépend aussi de l'entreprise qui bouleverse l'industrie, et une nouvelle venue serait alors moins bien accueillie qu'une entreprise déjà établie. Cette idée rejoindrait la notion de "*liability of newness*" ou "handicap de la nouveauté" développée par (Stinchcombe, 2000), qui désigne le fait qu'une nouvelle entreprise ne puisse pas compter sur sa légitimité acquise et ses relations avec les parties prenantes externes. En ce sens, une entreprise déjà établie bénéficie donc déjà de relations et d'une réputation avec son environnement, et son nouveau business model sera donc mieux accueilli par celui-ci, même s'il constitue un changement radical. De plus, comme nous l'avons évoqué pour la réussite de la BMI, la radicalité du changement semble ne pas suffire à déterminer la résistance des parties prenantes externes (Berglund et Sandström, 2013) ; entrent également en jeu le pouvoir de ces parties prenantes externes sur l'entreprise et la disparité de leurs intérêts.

On peut noter que la moitié des chemins incluent l'adaptation des KPI, l'autre moitié n'incluant pas la condition. Il est donc possible pour une entreprise d'obtenir un business model performant même si elle n'accorde que peu d'importance à l'adaptation de ses KPI ; néanmoins il semble plus judicieux de le faire. Ce résultat rejoint la littérature sur l'évaluation de la performance dans le cadre de la BMI. Celle-ci souligne l'importance de motiver les salariés et les partenaires à privilégier le nouveau business model et lui permettre son exploitation, via des incitations formelles (Volberda *et al.*, 2018) et une évaluation portée plutôt sur le long terme. Néanmoins, la condition n'est incluse dans

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

aucun des chemins menant à la non-performance du business model. L'adaptation des KPI facilite donc la performance du nouveau business model, mais la non-adaptation ne parait pas faciliter la non-performance ; autrement dit, l'adaptation des KPI est un facteur facilitateur de la performance des business models, mais pas indispensable. Cela va en partie à l'encontre de la littérature, qui explique que la non-adaptation des KPI amène une résistance des parties prenantes internes (salariés notamment) et met en péril l'exploitation du nouveau business model notamment sur le long terme. En effet, comme le soulignent notamment Volberda *et al.* (2018), des critères d'évaluation inadaptés vont potentiellement décourager les salariés, qui en retour n'encourageront pas les partenaires et clients de l'entreprise à adhérer à ce nouveau business model. De même, (Dombrowski *et al.*, 2007) soulignent l'importance de récompenser les efforts individuels et collectifs des salariés envers la BMI afin de maintenir leur implication une fois le business model mis en place, afin de ne pas mettre en péril la motivation et donc la performance. Nos résultats semblent donc nuancer la littérature existante sur la BMI. Il apparait en effet que favoriser une évaluation de la performance à long terme et adapter les KPI au nouveau business model favorise grandement sa performance, étant donné que les résultats de l'entreprise reflèteront effectivement l'exploitation du business model. Néanmoins, l'absence d'adaptation des KPI ne constitue pas un frein majeur à la performance du business model. On peut voir deux explications à cela. La première, c'est que si l'entreprise a remplacé son ancien business model par le nouveau, il lui est alors difficile de revenir en arrière de toute façon, et les salariés n'ont alors d'autre choix que d'exploiter le nouveau business model. La seconde, c'est que la performance évaluée par les marchés financiers et présentée par l'entreprise est basée généralement sur des ratios financiers qui sont globalement les mêmes quel que soit le business model (en l'occurrence, chiffre d'affaires, ratios de rentabilité, résultat net, notamment). Les KPI auraient donc plutôt une influence sur la construction du nouveau business model, puisque la façon dont l'entreprise évalue l'expérimentation et ses résultats impacte la décision de poursuivre l'expérimentation. Mais l'évaluation de performance du nouveau business model, en tout cas dans l'entreprise établie, est majoritairement basée sur des ratios "universels" ; l'adaptation des KPI est donc moins influente. En revanche, elle peut mener à une baisse de motivation des salariés, et donc un manque d'engagement de ceux-ci envers l'entreprise, qui pose des risques futurs pour la performance de celle-ci. En effet, la mesure de la performance influence les comportements des acteurs de l'entreprise, et au final la performance elle-même (Franco-Santos *et al.*, 2007). Elle permet aussi de concentrer l'attention sur certains éléments de l'entreprise et d'assister la prise de décision (Elg et Kollberg, 2009). Ainsi, une mesure de performance inadaptée au nouveau business model concentrera l'attention des acteurs et la décision vers des éléments inappropriés, et ne permettra donc pas l'exploitation optimale du business model. A long terme, la performance perçue sera potentiellement très différente de la performance effective, et les décisions inappropriées mèneront au déclin prématuré du business model.

Plus surprenant, certaines configurations incluent l'absence de BMI précédente, ce qui implique que certains choix de l'entreprise doivent être combinés avec l'absence d'une BMI précédente pour augmenter les chances de succès. Cela est lié à deux choses à notre sens. La première, c'est qu'une proportion importante de notre échantillon ne présente pas de BMI précédente. La seconde, c'est qu'il se peut qu'une BMI précédente soit en fait un frein à la performance du nouveau business model, car elle amène pour l'entreprise l'impression de savoir faire, puisqu'elle a déjà fait. Comme le soulignent (Prahalad et Bettis, 1986), l'expérience de l'entreprise détermine sa capacité absorptive ; en cela, l'expérience d'une BMI peut cadrer la connaissance de l'entreprise d'une certaine façon.Si l'entreprise a déjà mené une BMI à bien, elle a donc déjà mis en place des processus et routines pour mettre en oeuvre un nouveau business model. Face à la nouvelle BMI, l'entreprise va donc a priori utiliser les mêmes éléments qu'elle avait utilisé dans sa précédente BMI, même si ceux-ci ne sont pas adaptés à la nouvelle situation. Cela amène donc potentiellement un décalage entre le processus de BMI mené par l'entreprise et les besoins de ce nouveau business model, ce qui peut

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

aboutir à une contre-performance du nouveau business model. A l'inverse, l'absence de BMI précédente va amener l'entreprise à chercher de nouvelles solutions et donc acquérir une nouvelle connaissance, non biaisée, dans un vrai processus d'essai-erreur (Sosna *et al.*, 2010), ce qui lui permettra de construire un business model aligné avec son environnement et donc plus performant.
Ceci étant dit, l'entreprise n'a pas non plus de ressources pré-existantes pour mener cette BMI, et cela peut alors apporter une difficulté supplémentaire pour l'entreprise qui doit alors, comme nous l'avons vu, sortir de sa logique dominante et de son expérience passée avec le business model actuel (Villinger et Jung, 2015; Chesbrough, 2010; Saebi *et al.*, 2017). Si elle n'y arrive pas, elle peut alors construire un nouveau business model trop proche de l'ancien, ou au contraire trop éloigné pour rechercher la radicalité, et ce nouveau business model risque de ne pas être aligné avec les besoins des clients ou l'environnement (Saebi, 2015; DiMaggio et Powell, 1983).

Nos analyses QCA nous ont donc permis de mettre en lumière plusieurs éléments qui confirment, nuancent ou enrichissent la littérature, et apportent des éléments de réponse aux entreprises établies qui souhaiteraient mener leur BMI. La section suivante présente les contributions de notre travail aux niveaux théorique, méthodologique et managérial.

2.6.3 Contributions de la thèse

Cette thèse apporte plusieurs contributions d'ordre théorique, méthodologique et managérial.
Au niveau théorique, elle permet dans un premier temps de différencier l'étude de la BMI et l'étude du nouveau business model. Nous voyons ainsi que le processus de BMI et le nouveau business model sont deux phénomènes différents et que les mécanismes les affectant ne sont pas les mêmes. Certains éléments vont permettre à la fois la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model, comme l'engagement des parties prenantes internes. Mais d'autres éléments vont faciliter la réussite de la BMI tout en représentant un risque plus fort de non-performance du nouveau business model, comme le fait de mener une BMI incrémentale. Cette distinction est importante car elle permet, à notre sens, de clarifier la littérature pour les études empiriques à venir. En effet, nos résultats montrent l'importance de préciser ce qui est étudié lorsqu'on parle de BMI, et d'étudier séparément processus et résultat. Ce faisant, les résultats de ces études n'en seront que plus significatifs et la connaissance cumulative, car exempte de confusions.
Nous avons également fait la distinction dans la littérature entre trois phases de la BMI : la décision de s'engager dans une BMI, le développement du nouveau business model, et la mise en place de celui-ci. A ces différentes étapes de la BMI, l'entreprise est confrontée à différents obstacles et bénéficie de différents facteurs facilitateurs afin de mener à bien son projet. Encore une fois, il nous semble que cette distinction n'est que bénéfique pour l'accumulation des connaissances et la construction d'une littérature claire et structurée sur la BMI. Par exemple, nous avons décidé de ne pas nous intéresser à la première étape car elle ne correspondait pas à nos objectifs ; néanmoins, étudier pourquoi les entreprises refusent de se transformer est un axe de recherche intéressant et les facteurs sont probablement différents de ceux que nous avons étudié.
Notre étude nous a également permis de nuancer la littérature sur ces facteurs de réussite et d'échec à la fois de la BMI et du nouveau business model. En effet, alors que la littérature n'étudie généralement que des facteurs isolés, nous avons mené une étude configurationnelle qui étudie l'impact de combinaisons de facteurs sur ces deux phénomènes. L'étude de combinaisons nous permet de nuancer certaines affirmations de la littérature, d'en confirmer d'autres, et d'apporter des éléments supplémentaires sur les scénarios de réussite de la BMI et de performance d'un nouveau business model. Notre travail permet de saisir la complexité de la BMI et des interactions entre ses différents éléments.
Cette étude trouve également un intérêt fort dans sa parcimonie. En étudiant les principales hypothèses de la littérature et en y ajoutant une connaissance des cas, nous avons pu réduire l'étude à quelques facteurs seulement. Cela permet

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de ramener l'étude de la BMI à ses éléments essentiels et d'approfondir l'analyse de ces éléments particuliers, dans une littérature sur la BMI foisonnante et construite sur d'autres littératures (notamment sur l'innovation et les business models) mais qui parfois semble s'attarder sur des éléments trop spécifiques (comme en témoigne notre partie 2.3.1.2).

Au niveau méthodologique, ce travail de thèse emploie une méthode encore peu utilisée en sciences de gestion : la QCA. Nous offrons donc une illustration des possibilités de la QCA dans notre champ de recherche et de son application, qui nous l'espérons participera à sa diffusion dans la discipline.
Notre thèse permet notamment de mettre en lumière le processus complexe de construction des conditions dans une QCA étudiant des facteurs qualitatifs. Ce processus est en effet long et nécessite plusieurs ajustements afin d'être à la fois cohérent avec l'étude de la théorie et la connaissance des cas. Dans notre travail nous avons souligné l'aspect itératif de ce processus, nos conditions ayant été modifiées plusieurs fois par notre connaissance à la fois théorique et empirique. Les articles utilisant la QCA présentent le processus comme linéaire, comme si les chercheurs avaient déterminé assez facilement leurs conditions puis avaient procédé à l'analyse. Pourtant, il nous semble important de montrer que ce n'est pas le cas, et que la QCA se construit au fur et à mesure de la recherche, évoluant avec la maturité de celle-ci. Cela souligne la rigueur de la méthode, car elle n'étudie pas des facteurs au hasard, mais au contraire prend le temps de choisir les conditions les plus adaptées à son étude afin d'avoir les résultats les plus pertinents et intéressants possible.
De même, nous mettons en lumière dans ce travail le soin apporté à la construction de l'échantillon en QCA. En effet, le chercheur en menant une QCA ne choisit pas ses cas au hasard : chacun d'entre eux est choisi parce qu'il présente un intérêt particulier au vu de l'objet de recherche. Nous montrons dans notre travail l'importance de choisir les cas étudiés en fonction de ce qu'ils peuvent apporter aux résultats, par exemple en choisissant les 3 Suisses et la Redoute pour étudier la différence entre ces deux entreprises qui ont a priori mené la même transformation.
La QCA en sciences de gestion permet à la fois d'étudier un plus grand nombre de cas qu'une étude qualitative traditionnelle, d'identifier plusieurs chemins menant au même résultat, de les exposer de façon parcimonieuse, et de prendre en compte les cas déviants. Cette méthode permet donc une analyse qui ne fait pas disparaitre la complexité des cas, tout en permettant l'analyse d'un échantillon relativement important. L'analyse d'un échantillon relativement significatif était importante car nos résultats sont ainsi plus généralisables ; ceux-ci émergent de l'étude d'entreprises variées et de BMI diverses dans leur nature et leur temporalité par exemple. Néanmoins, l'équifinalité inhérente à la méthode QCA nous permet d'exposer non pas une seule "solution" de succès, mais plusieurs scénarios, ce qui nous semble plus proche de la réalité des entreprises qui est complexe et dépend du contexte.
Enfin, la QCA est une méthode transparente et les informations données dans cette thèse permettent alors la réplicabilité de l'étude. Il est donc aisé pour des pairs de reprendre notre cheminement et notre analyse afin de vérifier la robustesse de ce que nous avançons. Il est également facile de changer certains paramètres, de faire des choix différents, et de mener une analyse légèrement transformée afin de voir quels résultats sont obtenus. Ainsi, en choisissant cette méthode, nous participons à la cumulation des connaissances.

Au niveau managérial, notre étude donne à voir aux entreprises les choix possibles augmentant leurs chances de réussir leur BMI et de mettre en place un business model performant. Plutôt que de tenter de donner une unique recette miracle, notre travail offre plusieurs scénarios permettant aux entreprise de mener leur BMI de la meilleure façon possible, en fonction de leur situation actuelle et de leurs options. En étudiant 35 cas, notre étude permet également aux entreprises établies de s'identifier à l'un de ces cas et adopter un comportement similaire afin de mener sa propre BMI.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Notre étude comporte majoritairement des éléments qui sont contrôlables par l'entreprise (à l'exception de l'existence d'une BMI précédente). Ainsi nos résultats ne mettent pas les entreprises concernées devant le fait accompli ; au contraire, ils leur donnent des options parmi lesquelles choisir afin de mener leur BMI.
La parcimonie de l'analyse permet aussi aux entreprises de se concentrer sur les éléments essentiels de leur BMI, et de voir lesquels parmi ceux-ci sont particulièrement à surveiller (en l'occurrence, l'engagement des parties prenantes internes, l'adaptation des KPI, et le caractère proactif de la BMI).
Cette parcimonie permet également d'avoir des résultats facilement transférables et valorisables auprès des entreprises. A la différence d'une étude qualitative qui présente généralement ses résultats sous forme de texte, la QCA nous permet de présenter nos résultats sous forme de tableau comme nous l'avons fait plus haut. Ce format permet une communication plus aisée et une discussion libérée des confusions liées à une complexité de présentation.
Par ailleurs, notre travail montre un élément essentiel : une BMI menée de façon pro-active, en réponse à une opportunité, et non pas en réponse à un bouleversement de l'industrie qui vient remettre en cause la survie du business model de l'entreprise, aura nettement plus de chances de mener à un business model performant. Il apparait que lorsque la BMI est une question de survie, les options sont nettement plus limitées et il est déjà, probablement, trop tard. Cet élément est un message fort à transmettre aux entreprises, qui plaide en faveur d'une BMI menée par opportunité et non pas par obligation. Il nous semble qu'il va à l'encontre des stratégies actuelles des grandes entreprises, qui exploitent leur business model jusqu'à ce que celui-ci soit menacé. Il s'agit alors de transformer les modèles mentaux de l'entreprise établie, et favoriser une culture de la flexibilité et de la transformation constante.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Conclusion

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Résumé de la thèse et principaux résultats

Cette thèse est née de la volonté des acteurs d'une entreprise établie, Renault, d'être accompagnés dans le projet de BMI de l'entreprise et d'avoir des clés afin de réussir cette BMI. Partant de cette volonté, notre objectif était d'identifier les facteurs permettant à une entreprise de mener à bien son processus de BMI et d'obtenir un business model performant, et à l'inverse les facteurs rendant difficile la mise en place d'un nouveau business model.

Notre revue de littérature nous a permis d'identifier plusieurs éléments. Le premier souligne que la BMI est un concept beaucoup étudié depuis les années 2010 surtout, mais dont les définitions et conceptualisations varient selon les auteurs. Nous identifions deux conceptualisations majeures : d'une part, la BMI comme processus de mise en place d'un nouveau business model ; d'autre part, la BMI comme résultat, correspondant au nouveau business model en question. De plus, deux visions de ce qu'est une BMI cohabitent dans la littérature. Nous retrouvons, d'une part, les auteurs considérant la BMI comme la création d'un business model innovant dans une entreprise nouvelle (par exemple, AirBnB ou Uber). Une autre partie de la littérature considère la BMI comme l'introduction d'un nouveau business model (pas nécessairement innovant) au sein d'une entreprise établie, qui transforme ainsi son business model existant. C'est cette seconde perspective qui nous a intéressée particulièrement et sur laquelle nous nous sommes concentrée.
Dans le cadre de cette thèse, nous étudions donc la BMI comme processus, qui correspond à la mise en place d'un nouveau business model dans une entreprise établie, qui transforme la proposition de valeur de celle-ci ; mais aussi le résultat de cette BMI, c'est-à-dire le nouveau business model mis en place. Nous nous appuyons alors sur la définition de la BMI de Foss et Saebi (2018) : "Changements construits, nouveaux, et non-triviaux aux éléments clé du business model d'une entreprise et/ou l'architecture liant ces éléments" [1].

Cette revue de littérature nous a également permis de voir que l'étude de la BMI telle que nous la conceptualisons est d'intérêt pour le champ de recherche. En effet, il est relativement admis que les entreprises établies, et notamment les grandes entreprises, ont des difficultés à transformer leur business model qui augmentent avec la taille et la maturité de l'entreprise (Bucherer *et al.*, 2012; Ben-Menahem *et al.*, 2013). L'histoire de l'entreprise entraine une certaine rigidité de ses systèmes, de ses processus et de ses modèles mentaux, qui rendent plus difficile leur adaptation. Néanmoins, la littérature affirme que cette adaptation est inévitable face aux changements de l'environnement, que ce soit le progrès technologique, le changement des habitudes de consommation ou l'entrée d'un nouveau concurrent à la proposition plus efficiente (Volberda *et al.*, 2018). La question qui se posait alors était la suivante : puisque la BMI est inexorable pour ces entreprises établies, comment peuvent-elles au mieux s'y préparer et la mener afin de maintenir leur performance ?

La littérature sur la BMI nous a apporté quelques éléments de réponse. Tout d'abord, celle-ci traite quatre étapes majeures : la décision de s'engager dans une BMI tout d'abord ; la construction du nouveau business model ensuite ; l'étape de mise en place de ce business model ; et enfin la performance de ce nouveau business model une fois qu'il a été mis en place. Ces quatre étapes sont influencées par divers facteurs qui peuvent faciliter la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model ou au contraire en constituer un obstacle. On peut séparer ces facteurs en différentes catégories.
Tout d'abord, la logique dominante et l'expérience passée, ainsi que les modèles culturels de l'entreprise influencent la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model. Le succès du business model actuel et la logique dominante ancrée dans l'industrie ont tendance à agir comme des filtres à l'information et décourager la décision de

1. traduction de l'auteure

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

transformer le business model (Prahalad et Bettis, 1986; Villinger et Jung, 2015; Chesbrough et Rosenbloom, 2002). La culture peut amener une certaine inertie des routines ou au contraire faciliter la flexibilité de l'entreprise (Dombrowski *et al.*, 2007; Bock *et al.*, 2012; Savic *et al.*, 2016).
Ensuite, l'engagement des parties prenantes internes joue un rôle prépondérant dans le processus de BMI et la performance de son résultat. Nous parlons ici des dirigeants, actionnaires et salariés. Les dirigeants sont ceux qui, par leur vision, leur communication et leur prise de décision, vont insuffler la transformation dans l'entreprise (Gill, 2002). Les salariés peuvent être des sponsors ou au contraire exprimer une résistance à la BMI (Kim et Mauborgne, 2005). Les actionnaires quant à eux ont le pouvoir d'influencer la stratégie de l'entreprise voire d'arrêter la BMI, puisque leur intérêt se trouve dans les résultats à court terme de l'entreprise.
Les processus de l'entreprise influencent également la BMI et le nouveau business model. Notamment, la façon dont l'entreprise évalue la performance joue un rôle important, car elle influence la façon dont les acteurs vont percevoir le nouveau business model et l'encourager ou non (Volberda *et al.*, 2018). De même, l'entreprise doit gérer le risque de cannibalisation d'un business model par l'autre et les conflits potentiels qui en émergent (Markides et Charitou, 2004; Chesbrough, 2010).
Enfin, les parties prenantes externes peuvent à la fois faciliter l'accès aux ressources pour la BMI et mener des actions visant à empêcher la BMI ou l'exploitation du nouveau business model (Berglund et Sandström, 2013).

Néanmoins, nous avons constaté deux éléments importants. Premièrement, les recherches sur ces facteurs ne distinguent généralement pas leur effet sur la réussite de la BMI et sur la performance du business model, traitant ces deux phénomènes comme un seul. Or, il nous parait important de distinguer d'une part l'entreprise qui parvient à mettre en place un nouveau business model, et d'autre part la réussite de celui-ci. En effet, il est arrivé que certaines entreprises mettent en place un nouveau business model mais que celui-ci soit un échec. La réussite de l'un ne garantit donc pas la réussite de l'autre, et les facteurs de succès sont donc a priori différents.
De plus, ces recherches portent très majoritairement sur l'impact d'un facteur unique. L'impact de plusieurs facteurs combinés n'est pas pris en compte. Or, il est admis dans la littérature que la BMI est un processus complexe ; l'étudier à l'aune d'un seul facteur semble donc réducteur.

C'est pour répondre à ces deux éléments que nous avons décidé de mener deux QCA distinctes. L'analyse QCA permet une étude configurationnelle, qui étudie l'impact non pas de facteurs individuels, mais de combinaisons de facteurs. Elle permet également l'équifinalité, c'est-à-dire l'identification de plusieurs combinaisons menant au même résultat.
Nous avons donc mené deux analyses QCA : la première identifiait les facteurs impactant la réussite de la BMI, c'est-à-dire la mise en place du nouveau business model ; la seconde analysait la performance du nouveau business model. Au vu de notre analyse de la littérature, nous avons décidé d'analyser les mêmes conditions pour les deux QCA, afin d'observer les différences d'influence de ces facteurs sur les deux phénomènes.
Nos conditions étaient les suivantes :

- Présence d'une BMI dans les dix années précédant la période d'étude : cela nous permettait d'observer si l'entreprise avait déjà transformé son business model en dépit de son expérience et de sa logique dominante.
- BMI organique : cette condition a été ajoutée à l'étude de façon inductive pour identifier la différence sur le résultat d'une BMI organique et d'une BMI menée par fusion et acquisitions.
- Parties prenantes internes engagées : cette condition étudie l'impact de l'engagement des dirigeants, action-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

naires et salariés.

- BMI radicale pour l'entreprise : Il nous est apparu que le niveau de radicalité de la BMI influait sur la résistance au changement, l'ampleur des ressources à reconfigurer, la probabilité de conflits entre le business model en place et le nouveau, entre autres.
- Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise : en analysant la communication faite sur l'adaptation des KPI, nous analysons l'importance donnée à l'adaptation de l'évaluation de la performance au sein de l'entreprise dans le cadre de la BMI.
- BMI radicale pour l'environnement : La littérature semble s'accorder à dire que plus la BMI est radicale, plus elle risque de s'attirer l'opposition des parties prenantes externes. Nous analysons donc ce point.
- BMI réussie : pour la première QCA, c'est la condition de résultat. Ici nous avons identifié les cas où la BMI avait amené effectivement à une transformation de la proposition de valeur.
- Nouveau business model performant : c'est la condition de résultat de la seconde QCA. Nous analysons l'évolution des résultats financiers de l'entreprise en lien avec le nouveau business model.

L'analyse de la QCA1 nous a révélé premièrement qu'aucune condition n'était nécessaire, c'est-à-dire qu'aucune condition n'était indispensable à la réussite de la BMI.
En revanche, l'analyse de suffisance a fait apparaitre 6 chemins menant à la réussite de la BMI que nous résumons dans la figure 54. Nous rappelons qu'un chemin représente une configuration suffisante à la présence du résultat. Par exemple, ici mener une BMI incrémentale pour l'entreprise et pour l'environnement, avec des parties prenantes internes engagées (chemin 1) est suffisant pour la réussite de la BMI. Nous rappelons également que les abréviations utilisées sont explicitées dans l'annexe 5.

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV
Chemin 1			+	-		-
Chemin 2	+			-	+	-
Chemin 3		-		+	+	+
Chemin 4		+	+	+		+
Chemin 5		+		-	+	-
Chemin 6	+	+	+	-	+	

FIGURE 54 – Représentation des chemins menant à la réussite de la BMI

Ces 6 chemins sont autant d'options pour les entreprises qui souhaitent mener leur BMI et mettre en place plus facilement un nouveau business model. D'après ceux-ci, les BMI incrémentales et organiques semblent néanmoins être plus faciles à mettre en place étant donné qu'elles sont plus présentes dans les chemins. De plus, l'engagement des parties prenantes internes est un facteur très important dans la réussite de la BMI.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La seconde analyse QCA sur la performance du nouveau business model nous a amenée à identifier un manque dans notre choix de conditions. En effet, en l'état nos conditions ne parvenaient à expliquer que 60% environ des cas, ce qui nous apparaissait faible. Après une analyse des cas non couverts, nous avons identifié une condition qui paraissait résoudre les contradictions concernées, et avons décidé de l'intégrer à notre QCA2. La condition en question a été appelée "BMI réactive à un bouleversement de l'industrie" ; nous avons ainsi analysé si la BMI étudiée était une réponse à un changement touchant l'industrie entière et remettant en cause le business model dominant.
Suite à l'ajout de cette nouvelle condition, nous n'avons pas identifié de condition nécessaire à la performance du nouveau business model. En revanche, nous avons identifié 8 configurations suffisantes que nous représentons dans la figure 55.

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	INDUS
Chemin 1	-	-		+	+	+	
Chemin 2	-		+	-		-	-
Chemin 3	+	-		-		-	-
Chemin 4	+	+		+		+	-
Chemin 5		+	+	+		+	-
Chemin 6			+	-	+	-	-
Chemin 7			+	+	+	+	-
Chemin 8	-	+	+	-	+	-	

FIGURE 55 – Représentation des chemins menant à la performance du nouveau business model

Sur ces 8 chemins, 6 intègrent une BMI non-réactive, montrant l'importance de cette condition. Dans les faits, il est nettement plus difficile pour une entreprise dont la BMI est une réaction à un bouleversement de leur industrie d'avoir un nouveau business model performant. Par ailleurs, l'engagement des parties prenantes internes et l'adaptation consciente des KPI apparaissent comme des éléments importants à la performance.

Au vu du faible nombre de cas d'échecs de la réussite de la BMI, une analyse de la non-réussite n'était pas pertinente. En revanche, nous avons mené une analyse de la non-performance du nouveau business model, afin d'identifier les configurations spécifiques menant à l'échec du nouveau business model. Cette analyse a identifié une condition nécessaire : la dernière condition ajoutée, "présence d'un bouleversement de l'industrie". Cela signifie que si la BMI est non-réactive, alors a priori le nouveau business model ne sera pas non-performant ; autrement dit, une BMI proactive a nettement plus de chances de mener à un business model performant. De plus, l'analyse de suffisance a fait ressortir trois configurations suffisantes à la non-performance que nous présentons dans la figure 56.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	INDUS
Chemin 1			-	-		-	+
Chemin 2	-	-		-		-	+
Chemin 3	+	+		-		-	+

FIGURE 56 – Représentation des chemins menant à la non-performance du nouveau business model

Ces trois chemins concernent une BMI incrémentale et réactive.

Nos analyses QCA ont mis en lumière trois résultats principaux. Premièrement, il n'est pas possible pour une entreprise de se concentrer sur un seul élément pour s'assurer la mise en place d'un business model performant. En effet, aucun élément n'agit seul sur le résultat, et le succès de chaque choix dépend de sa combinaison avec d'autres choix. Deuxièmement, certains choix vont faciliter la réussite de la BMI mais mettre en péril la performance du nouveau business model. Il appartient alors à l'entreprise d'évaluer les risques qu'elle est prête à prendre pour cette BMI.
Troisièmement, une BMI proactive a nettement plus de chances d'aboutir à un business model performant qu'une BMI réactive. Cette dernière offre nettement moins de possibilités de performance, et les cas d'échec semblent tous être des BMI réactives. En s'assurant de bien détecter les changements de son environnement et d'agir de façon à saisir une opportunité émergent, l'entreprise se laisse plus d'options dans les autres éléments de sa BMI pour arriver à un résultat satisfaisant pour elle.

En croisant les trois analyses, nous nous sommes rendue compte que certains choix rendaient la BMI plus aisée mais amenaient davantage de risques de non-performance du business model. En l'occurrence, la BMI incrémentale apparait clairement comme plus aisée à mettre en place, mais augmente également la probabilité de non-performance du business model notamment en cas de BMI réactive, comme le montre l'analyse de non-performance.
De même, le chemin 6 de la première QCA est un cas de BMI incrémentale et organique, sans BMI précédente, qui amène donc la réussite de la BMI. Néanmoins on voit qu'une BMI réactive, incrémentale et organique, sans BMI précédente, est un chemin qui privilégie la non-performance du business model, même si les parties prenantes internes sont engagées et que les KPI sont adaptés. Pour une entreprise qui mène une BMI réactive, cette combinaison permettra donc de mener à bien sa BMI mais vraisemblablement pas d'obtenir un nouveau business model performant.
Cela amène donc un dilemme pour les dirigeants qui doivent choisir entre mener une BMI plus aisée à mener à bien, au risque de voir le nouveau business model contre-performer ; ou mener une BMI radicale au plus fort potentiel de performance, mais dont l'issue du processus est plus incertaine.

Il est clair cependant que certains éléments sont à privilégier pour à la fois réussir sa BMI et obtenir un nouveau busi-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

ness model performant. L'engagement des parties prenantes internes est ainsi à assurer sur le long terme car la plupart des scénarios de réussite et de performance l'incluent. Particulièrement, l'engagement des actionnaires est important, car leur résistance entraine un fort risque d'arrêt du processus de BMI. Il s'agit donc de s'assurer de leur implication sur le long terme, ce qui apparait difficile car l'intérêt des actionnaires réside dans les dividendes, et donc dans les résultats à court terme de l'entreprise, qui sont rendus incertains par le processus même de BMI.
De même, accorder une importance particulière à l'adaptation de ses KPI semble être un choix judicieux pour mettre en place un business model performant. Or, comme le montre la littérature, les salariés montrent un fort risque de résistance à la BMI si leurs routines et systèmes sont transformés, et l'adaptation de l'évaluation de la performance en fait vraisemblablement partie. De plus, l'adaptation des KPI nécessite de construire de nouveaux KPI permettant d'évaluer correctement le nouveau business model, ce qui implique de remettre en question l'évaluation actuelle de la performance et de développer une nouvelle façon de penser (comme l'évoquent Demil et Lecocq (2015), de modifier et/ou créer des artefacts), ce qui crée une incertitude de plus.
De ce fait, mener une BMI incrémentale est potentiellement un moyen pour l'entreprise de rendre la gestion des deux éléments précédents moins complexes. En effet, une BMI incrémentale provoquera a priori moins de résistance au changement, nécessitera une adaptation moindre des KPI et des systèmes. Elle est aussi a priori plus facilement réversible, étant donné que la réallocation des ressources et l'adaptation des systèmes est moindre. Elle constitue donc une option plus sécurisante pour les parties prenantes internes, mais comme nous l'avons vu, elle constitue aussi un risque de contre-performance du nouveau business model.

Si l'on combine les deux chemins ayant la meilleure couverture dans la QCA1 et la QCA2, on obtient le cas d'entreprises menant une BMI incrémentale et non-réactive, avec des parties prenantes internes engagées mais l'absence d'une BMI précédente. Les cas concernés sont Amazon, Danone, Essilor, Adobe, Hilti, SEB et Ubisoft, qui ont nettement amélioré leurs résultats suite à leur BMI. Ce chemin est donc le plus privilégié par les entreprises. Nous avons vu que les BMI incrémentales étaient privilégiées par les entreprises, car elles permettaient de s'appuyer sur le business model existant, donc de limiter la réallocation des ressources et la résistance au changement, ainsi que l'adaptation des systèmes. Peu d'entreprises de notre échantillon ont connu une BMI avant celle étudiée (11 sur l'échantillon initial de 35), et cet élément est hors de leur portée au moment de mener leur BMI, il est donc logique que ce soit l'option la plus répandue. Néanmoins, ces entreprises se sont assurées de l'engagement de leurs parties prenantes internes et ont mené une BMI proactive, deux éléments qui comme nous l'avons vu sont très importants dans la réussite de la BMI et la performance du nouveau business model.
Comme nous pouvons le voir, les entreprises concernées ont nettement amélioré leurs résultats post-BMI (en moyenne de 283% sur le chiffre d'affaires avec une médiane de 73.89% ; en moyenne de 412% sur l'EBE/résultat opérationnel avec une médiane de 55.92%). Ce scénario semble donc une option à la fois sécuritaire pour l'entreprise (puisque la BMI est incrémentale) et performante.

Un second scénario privilégié par les cas de notre échantillon est celui d'une BMI organique et incrémentale, sans BMI précédente, avec engagement des parties prenantes internes et de l'importance donnée à l'adaptation des KPI. Les entreprises concernées sont de nouveau SEB, Ubisoft et Hilti, auxquelles s'ajoutent Club Med, eBay, et La Redoute (qui ont une BMI réactive contrairement aux autres). Encore une fois on a une BMI incrémentale en l'absence de BMI précédente, qui est le cas de la majorité de notre échantillon, ainsi que des parties prenantes internes engagées. Néanmoins, ce chemin permet de voir que des entreprises menant une BMI réactive ont pu avoir un business model néanmoins performant en associant cette BMI réactive et incrémentale à un engagement des parties prenantes

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

internes et une adaptation forte des KPI. Comme nous l'avons vu, Club Med et La Redoute n'ont pas des résultats post-BMI très élevés ; néanmoins elles ont su survivre au déclin de leur business model et leurs résultats à venir sont encourageants.

Au final, nos analyses nous ont permis de confirmer une partie de la littérature : sur l'importance de l'engagement des dirigeants et des salariés ; sur le rôle de l'adaptation de l'évaluation de la performance ; sur l'importance significative de la sensibilité stratégique et de la BMI continue. Elles nous ont également permis de nuancer cette littérature, notamment sur l'importance de la radicalité de la BMI ou le rôle des parties prenantes externes ; ou encore de l'enrichir en montrant le rôle significatif des actionnaires dans la réussite de la BMI notamment.
D'une part, nos résultats soulignent que les entreprises ont tout intérêt à accorder une importance particulière au caractère proactif de leur BMI, à l'engagement des parties prenantes internes, et à l'adaptation des KPI. D'autre part, si certains scénarios sont privilégiés par plusieurs entreprises dans notre échantillon, certains sont représentés par un seul de nos cas (comme Apple par exemple qui est le seul à représenter sa configuration). Il existe donc une variété de BMI, et une variété de façon de réussir celle-ci et de mettre en place un business model performant, comme le montre le nombre de chemins différents dans les deux premières QCA.

Notre échantillon compte peu de cas d'échecs de la réussite de la BMI. Il apparait, en effet, que la plupart des cas d'échecs de transformation des entreprises sont des entreprises qui ne se sont pas engagées du tout dans une BMI, qui n'ont simplement jamais lancé leur transformation. Le plus difficile serait alors de détecter les changements de l'environnement et décider de mener une BMI. En revanche, il est clair d'après notre étude que réussir sa BMI ne signifie pas obtenir un business model performant ; mais là encore, les cas de réussite sont majoritaires (un peu moins de 75%). De fait, soit mettre en place un business model performant dans une entreprise établie est moins difficile que ne le laissent penser la littérature sur les BMI et la presse généraliste ; soit les grandes entreprises telles que celles constituant notre échantillon sont mieux armées pour réussir leur BMI et obtenir de bonnes performance de leur nouveau business model.
De plus, les cas d'échecs de la réussite semblent fortement liés à une résistance des actionnaires, ce qui souligne l'importance significative de cette partie prenante pourtant peu évoquée dans la littérature. Les cas de non-performance du nouveau business model sont, quant à eux, très fortement liés au caractère réactif de la BMI.

Préconisations managériales : le cas de Renault

Ce travail de thèse s'inscrit dans le cadre d'une CIFRE en collaboration avec l'entreprise Renault. Il nous paraissait donc approprié de lier nos résultats à la situation actuelle de Renault et d'exprimer quelques préconisations pour l'entreprise.

Renault est confrontée au progrès technologique et notamment au développement de la voiture autonome, ainsi qu'à l'essor de ce que l'on appelle les "nouvelles mobilités" : VTC, covoiturage, autopartage, bus longue distance, location courte durée, etc. Ces deux éléments naissants constituent une remise en cause potentielle prochaine du business model des constructeurs automobiles, centré sur la vente de véhicules personnels et utilitaires. L'entreprise, comme nombre de ses concurrents, est donc en pleine réflexion pour faire face à cette menace potentielle et, dans le même temps, saisir l'opportunité que représentent les nouvelles mobilités, en créant des services de mobilité grâce au véhicule autonome tels que des navettes autonome à la demande, des véhicules autonomes pour assurer le service de

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

transport en commun la nuit, entre autres. Cette transformation pose néanmoins des questions importantes, notamment l'avenir des usines et du réseau de concession Renault, le développement de systèmes internes tournés vers le service, ou encore l'adaptation des compétences puisque Renault compte une forte population ingénieure.
Nous pouvons donc rapprocher le cas de Renault d'autres cas de notre échantillon, notamment Hilti qui s'est recentrée sur les synergies entre produits et services ; Seb qui a repensé l'écosystème autour de ses produits ; ou encore Accor qui a choisi d'alléger ses actifs et se porter sur l'expérience de séjour.

Ces entreprises ont principalement mené des BMI incrémentales. A priori, c'est également une BMI incrémentale qui est en réflexion chez Renault, puisque l'entreprise passerait d'un profil de manufacturier à un profil de propriétaire physique (qui produit et détient les véhicules, mais met à disposition ces véhicules dans le cadre de services de mobilité). Comme nous l'avons vu, mener une BMI incrémentale rend le processus de BMI plus aisé, augmentant ses chances de réussite.
Néanmoins, cela nécessite de s'assurer de l'engagement des parties prenantes internes et notamment des actionnaires. En effet, si l'on considère Blockbuster et Thomas Cook, ce sont dans les deux cas les actionnaires qui ont mis fin à la BMI au bout de deux ans environ, en licenciant le PDG et en le remplaçant par un autre qui a stoppé la transformation au profit d'un retour au business model initial. Il sera donc essentiel pour Renault de s'assurer de l'engagement de ses actionnaires sur le long terme. L'actionnariat de Renault est très majoritairement détenu par le public (plus de 62%). Or, il nous apparait plus complexe de s'assurer de l'engagement sur le long terme de détenteurs individuels qui peuvent très facilement vendre leurs actions Renault si celles-ci perdent de la valeur. A ce niveau, il nous apparait donc que la vision du dirigeant, et la communication de cette vision, prend toute son importance. La presse a déjà fait écho des difficultés actuelles de l'entreprise en termes de résultats financiers ; il s'agit alors pour l'entreprise de présenter le potentiel de son projet de transformation et du nouveau business model envisagé. Dans ce sens, une BMI incrémentale peut être une option judicieuse, car elle constitue un changement moins important pour les actionnaires, et donc moins d'incertitude réelle comme perçue, ce qui peut limiter la résistance de ceux-ci. La communication externe est donc un point de vigilance important pour l'entreprise, qui devra non seulement informer le public de ses objectifs à court et long terme, mais aussi expliquer le potentiel de sa transformation et sa nécessité. En ce sens, de nombreuses études sur les nouvelles mobilités sont disponibles sur internet, notamment menées par l'ADEME (Agence de la Transition Ecologique), et leurs conclusions sont unanimes : les nouvelles formes de mobilité sont de plus en plus prisées par les particuliers, pour des raisons écologiques, économiques et pratiques. Il serait alors judicieux de communiquer sur le rôle que peut jouer Renault dans ces nouvelles mobilités, et positionner l'entreprise dans ces nouvelles formes de déplacement des clients qui prendront bientôt le pas sur la voiture personnelle. On peut imaginer par exemple une communication sur un nouveau service de Renault permettant la continuité des transports en commun la nuit, qui positionnerait l'entreprise en porteuse de solutions d'avenir. Cela permettrait alors de susciter l'engagement et l'enthousiasme des porteurs d'actions. Comme le suggère la littérature, l'instauration d'objectifs intermédiaire permettrait aussi de fêter ces "petites victoires" de façon publique, et ainsi de maintenir l'implication des actionnaires tout au long de la transformation.

L'entreprise a par ailleurs accueilli au début de l'année 2020 un nouveau Directeur Général, Luca de Meo. Comme nous l'avons vu avec par exemple le Club Med, Thomas Cook, Philips, IBM ou encore Microsoft, l'arrivée d'un nouveau dirigeant peut être moteur de la BMI, puisque celui-ci apporte une vision nouvelle de l'entreprise. Cet évènement pourrait donc être l'occasion pour l'entreprise de démarrer concrètement son processus de BMI et notamment d'expérimentation. Le nouveau PDG a d'ores et déjà affirmé publiquement son engagement envers la transformation

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et les nouvelles mobilités, en annonçant une réorganisation de l'entreprise autour de quatre piliers (plutôt qu'en zones géographiques) : Renault, Dacia, Alpine et Nouvelles Mobilités. La transformation du business model semble donc centrale dans la nouvelle stratégie de l'entreprise, et il s'agira alors de faire suivre à la communication publique les actions en termes notamment d'allocation de ressources. En effet, la stratégie vise aussi à passer d'une logique de volume à une logique de valeur, ce qui implique une montée en gamme des véhicules notamment citadins. De plus, Alpine devient un élément important de la nouvelle stratégie, alors que la marque a présenté jusqu'ici des résultats décevants. Renault a donc décidé de se concentrer sur les véhicules citadins tout en portant les services de nouvelles mobilités. Il nous semble que ces deux projets d'envergure présentent des conflits potentiels, notamment en termes d'accès aux ressources financières, puisque l'expérimentation sur les nouvelles mobilités demandera probablement des investissements conséquents. En tous les cas, la mise en place rapide de cette nouvelle stratégie nous semble importante, afin de profiter de l'enthousiasme lié à l'arrivée récente de Luca de Meo ainsi que du contexte sanitaire particulier de 2020 qui a lancé une réflexion au niveau global sur "le monde d'après".
Transformer le business model le plus tôt possible nous parait d'autant plus important que, parmi les cas que nous considérons similaires à celui de Renault, un seul a réussi son processus de BMI mais a connu l'échec de son nouveau business model : Kodak, qui est la seule entreprise à avoir mené une BMI réactive. Renault se trouve actuellement dans une position où son industrie n'est pas encore en danger imminent. Néanmoins, la voiture autonome devient de plus en plus une réalité, et les mobilités alternatives au véhicule personnel se développent de façon croissante. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction du manuscrit, trois fois plus de personnes ont utilisé un service de VTC dans l'année entre 2014 et 2016, deux fois plus ont eu recours à l'autopartage. BlaBlaCar a acquis en 2019 le service de bus longue distance de la SNCF, preuve que ce mode de transport longue distance présente un fort potentiel. Il nous apparait probable que le business model dominant centré autour de la possession d'un véhicule personnel soit remis en question, au profit de l'accès à des services de mobilité et de la location longue durée (qui est déjà en nette progression depuis le milieu des années 2010 et représente environ 40% des transactions de véhicules en France en 2020). La situation sanitaire de 2020 liée au Covid-19 a également remis en question les comportements liés à la voiture. D'une part, dans certains endroits du monde comme en Chine, par volonté des travailleurs d'éviter le covoiturage et les transports en commun, les ventes de voiture ont augmenté. Cependant, le télétravail s'est développé en France comme à l'international à cause des différentes périodes de confinement, et a remis en cause l'obligation pour les salariés de se rendre sur leur lieu de travail quotidiennement. Or, la voiture personnelle sert principalement aux trajets domicile-travail, et le développement du télétravail réduit encore son usage quotidien.

Deux défis majeurs se posent néanmoins en interne face à la transformation de Renault vers un modèle de service. Le premier est, comme nous l'avons évoqué, le devenir des actifs immobiliers lourds de l'entreprise, et notamment des usines et des réseaux de concessions. Un business model tourné vers les services et les nouvelles mobilités implique que les véhicules seront plus utilisés, et que moins seront vendus, ce qui place l'entreprise en surcapacité de production. Or, la littérature souligne la difficulté de réallouer ses ressources, et notamment de céder et acquérir celles-ci. Notre échantillon montre des exemples de cette difficultés, avec Blockbuster et Thomas Cook qui se sont trouvés dans l'incapacité de désinvestir leurs réseaux de boutiques, ou encore Alcatel qui a dû faire face à un mouvement social d'ampleur lorsqu'a été annoncée l'intention de fermer les usines. Pourtant d'autres entreprises semblent avoir réussi à céder leurs infrastructures lourdes, telles que IBM ou Kodak. L'objectif de Renault semble, d'après les déclarations de Luca de Meo en juillet 2020, de réallouer les usines existantes vers le véhicule électrique, le prototypage, le reconditionnement, entre autres. Cette réallocation, si elle permet de ne pas se séparer des actifs immobiliers, nécessite néanmoins un investissement financier important afin de les adapter à leur nouvel usage.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

De plus, il a été annoncé que cette réallocation entrainera la perte de 15000 postes dans le monde sur trois ans. Cela implique un risque a priori fort de résistance des salariés, notamment en France où 4600 postes sont menacés alors même que l'entreprise est française. Il est probable que l'entreprise doive faire face à un certain nombre de mouvements sociaux. Afin de limiter ces mouvements sociaux et leurs conséquences sur la transformation, l'entreprise devra avoir recours à une communication interne forte sur la nécessité de la transformation et la raison de ces suppressions de poste. Comme l'évoque la littérature, l'implication de promoteurs internes est un levier potentiel afin de limiter la résistance des salariés. Renault a notamment des syndicats historiques auxquels il pourrait être judicieux de faire appel dans une optique de coopération et non pas de conflit.
Un autre défi majeur concerne l'évaluation de la performance. En effet, l'évaluation actuelle de la performance chez Renault est centrée très majoritairement sur le produit. Un des KPI majeurs est la WACC ou coût moyen du capital pondéré, qui détermine la rentabilité sur le capital engagé que doit atteindre un projet. Pour Renault, cette WACC est de 12% minimum, du fait des prêts bancaires engagés et des dividences attendus par les actionnaires. Or, évaluer un projet de service sur ce KPI seul signifie qu'aucun service ne sera jamais considéré comme rentable, ce qui signifie généralement l'arrêt du projet. Il est donc essentiel pour l'entreprise de mettre en place un nouveau système de mesure de performance qui prenne en compte le lancement de nouveaux services et la synergie entre produits et services. L'entreprise mène déjà des expérimentations de service de mobilité, avec des partenaires comme Transdev qui sont plus expérimentés dans la conception et l'exploitation de services. Ces expérimentations conjointes sont donc un bon moyen d'apprendre à concevoir un système de mesure de performance adapté aux services. Ce projet d'adaptation des KPI nécessite aussi potentiellement d'adapter les compétences en interne, car les acteurs en charge de la création de ces services ont principalement une formation et une expérience ingénierique, portée sur le produit et la technologie ; comme dans le cas de SEB documenté par Demil et Lecocq (2015), l'entreprise devra donc potentiellement recruter de nouveaux profils plus adaptés à la création et gestion de services (par exemple en relation client) ou externaliser ces compétences, ce que l'entreprise fait déjà avec son projet Zity, service d'autopartage dans Paris dont la gestion est externalisée à un partenaire. Externaliser les compétences permet de choisir un partenaire avec de l'expérience, qui saura directement gérer les tâches qui lui sont confiées, et règle les potentiels problèmes d'intégration de ces compétences au sein de l'entreprise ; néanmoins, cela représente un risque de voir ces compétences échapper à l'entreprise si le partenariat est rompu.

Enfin, avec la création d'une direction dédiée aux Nouvelles Mobilités, il semblerait que l'expérimentation sur les nouveaux business models de l'entreprise soient internalisés. Cela permettra à l'entreprise de créer des synergies entre ces nouveaux business models en construction et le business model existant, notamment la marque Renault. Néanmoins, au vu de la très forte culture ingénierique et technique de l'entreprise, la création d'une filiale dédiée à la création de nouveaux services peut être une piste intéressante à explorer. Renault a déjà mené un projet similaire avec Renault Digital, incubateur interne créé en 2017 et dédié à la transformation numérique de l'entreprise. Etant donné que les conflits potentiels entre le business model actuel de Renault et le business model visé sont forts, et les marchés relativement similaires (les services s'adressant a priori aux mêmes personnes qui achètent actuellement des véhicules), une stratégie d'intégration progressive peut être envisagée, dans laquelle Renault externaliserait dans un premier temps le développement de services dans une filiale avant de réintégrer ces services au sein de la maison-mère. Cette stratégie permettrait l'expérimentation et le développement de services en autonomie, en limitant le risque de conflits de ressources ou de cannibalisation ; puis, une fois une certaine maturité atteinte, de réintégrer les services développés et les compétences afin de remplacer le business model actuel.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En tous les cas, la transformation de Renault nous semble inexorable. En effet, les services de mobilité existent déjà et se développent. La valeur a déjà commencé à migré des constructeurs automobiles vers les prestataires de ces services. A terme, si Renault ne développe pas un business model de services, l'entreprise verra son pouvoir diminuer au profit des prestataires de services externes, et ses marges s'éroder. Il est donc indispensable que l'entreprise se positionne sur les services afin de conserver la connaissance du client final et son pouvoir de négociation.

Limites et perspectives de la recherche

Les limites de cette étude sont en partie liées au choix de la méthodologie.
Premièrement, la QCA limite le nombre de conditions étudiées. Il ne nous a donc pas été possible d'étudier tous les facteurs cités dans la littérature sur la BMI. Nous avons du nous restreindre aux facteurs importants de celle-ci, ainsi que des facteurs inductifs qu'il nous paraissait intéressant d'étudier.
Le choix des conditions a également été restreint par le fait que chaque condition doit être calibrée pour chaque cas. Il nous fallait donc trouver des conditions pour lesquelles nous aurions suffisamment de données pour chacun des cas de notre échantillon. De fait, certaines conditions plus spécifiques ou plus difficiles à obtenir à partir de données secondaires ont été mises de côté. A ce niveau, une étude sur données primaires pourrait apporter des nuances et des données supplémentaires utiles pour mieux comprendre certains cas et, potentiellement, affiner certaines conditions et calibrations.
Nous avons aussi du prendre en compte la nature dichotomique de la QCA. Cette dichotomie fait potentiellement perdre de la complexité du facteur, qui doit être simplifié dans son étude. Ainsi l'analyse n'inclut pas les nuances de certains facteurs et de certains cas. Nous avons pu les relever par la suite, par exemple dans le cas d'Alcatel et d'AOL avec Time Warner. Une étude mvQCA aurait peut-être un intérêt afin d'enlever l'aspect dichotomique et d'étudier des nuances différentes de nos conditions, néanmoins elle amène d'autres soucis méthodologiques, notamment une difficulté à obtenir des résultats parcimonieux.
Cependant, dans l'ensemble nos modèles ont une consistance de 1 ou très proche de 1, et une couverture supérieure à 85%. Ils expliquent donc une grande majorité des cas de notre échantillon et nous sommes confiante dans le choix des conditions étudiées. Leur processus de sélection, mené sur un temps long et s'inspirant à la fois de la littérature et de notre connaissance grandissante des cas, assure également que le modèle est fiable, réfléchi, et représente bien la BMI de ces entreprises.

La seconde limite principale vient des proxys utilisés pour certaines conditions. En effet, pour étudier la capacité de l'entreprise à sortir de ses logiques dominantes et de son expérience passée, nous avons décidé d'analyser la présence ou non d'une BMI dans les dix années précédant notre période d'étude. Notre raisonnement est que si l'entreprise a déjà mené une BMI, elle a a priori réussi par le passé à sortir de ces modèles culturels et logiques dominantes et se transformer. Néanmoins, ce proxy peut être discuté car l'existence d'une BMI précédente ne garantit pas que l'entreprise ne s'est pas enfermée de nouveau dans des modèles mentaux rigides.
De même, pour étudier l'adaptation de l'évaluation de la performance, nous nous sommes concentrée sur les KPI et précisément, si l'entreprise avait émis des communications concernant leur adaptation. Encore une fois, cet indicateur peut être remis en cause. Néanmoins, puisque nous partons du principe (appuyé par la littérature) que la communication sur la BMI est importante, alors il nous semble que la communication sur un point aussi important que l'adaptation de l'évaluation de la performance est importante également. Il est possible que des entreprises aient adapté leurs KPI sans en faire mention dans leurs communications, mais cela signifie pour nous que cette adaptation

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

n'est pas considérée comme un point majeur de leur BMI.
Encore une fois, ces proxys émergent principalement du fait que nous étions limitée à l'étude de données secondaires. Un accès à des données primaires permettrait d'avoir des informations plus claires et complètes sur chacun de nos cas et de calibrer de façon plus précise.

Une troisième limite vient du fait que nous avons choisi de nous concentrer sur l'amélioration de certains résultats de l'entreprise (chiffre d'affaires, EBE et cours de Bourse). Bien que ce choix soit justifié à notre sens, d'une part parce que la BMI est souvent une réponse à une pression sur la performance ou à une opportunité de l'améliorer, d'autre part parce que la demande dans le cadre de notre thèse CIFRE visait principalement cette performance économique, il peut être discuté. La BMI peut simplement viser à améliorer sa réputation ou limiter les pertes financières, par exemple. Avec notamment le développement du développement durable et la création des "entreprises à mission", certaines entreprises affirment leur volonté, au-delà du but lucratif, d'avoir un impact sociétal et environnemental positif. Les considérations écologiques prennent de plus en plus d'ampleur sur certains marchés ; on peut citer par exemple la croissance de la distribution spécialisée biologique, ainsi que de la vente alimentaire en vrac, mais aussi la lutte contre l'obsolescence programmée des appareils électroménagers et électroniques. Si le but premier des entreprises reste le profit, ces éléments non-financiers pourraient prendre une place non-négligeable dans les évaluations des clients et des marchés financiers dans les années à venir.

La quatrième limite de notre étude vient de la constitution de l'échantillon. En effet, pour des questions d'accès aux données, nous avons du nous limiter à des grandes entreprises ou des entreprises connues, généralement cotées en Bourse. Cela limite donc la généralisation de nos résultats à ce type d'entreprises, mettant de côté les entreprises établies mais d'une taille et d'un statut différent. L'étude, avec les mêmes conditions, d'entreprises plus petites, serait un apport intéressant à nos résultats.
De plus, notre échantillon présente peu d'échecs de la BMI. Cela s'explique par deux éléments. Premièrement, nous avons décidé de nous concentrer sur des entreprises ayant effectivement mené un projet de BMI, et il semblerait que beaucoup d'échecs de transformations soient des entreprises qui n'ont pas démarré leur transformation. Une fois la BMI entamée, le risque d'échec est alors moins élevé, surtout pour des grandes entreprises qui ont a priori les ressources nécessaires pour mener à bien leur projet. Deuxièmement, l'échantillon de la seconde analyse QCA étant constitué de l'échantillon de la première amputé de ses échecs, il était important de limiter le nombre d'échecs de la QCA1 afin d'avoir un échantillon suffisamment important pour mener l'analyse QCA2 avec nos 7 conditions (8 une fois que nous avons inséré la condition INDUS).

Une dernière limite provient du choix de travailler avec des données secondaires, ce qui a rendu la collecte de données complexes dans certains cas. De même, si dans l'idéal nous avons choisi d'analyser l'évolution jusqu'à trois ans après la BMI, cela n'était pas possible dans tous les cas et nous avons parfois du analyser les résultats juste après la fin de la BMI. De manière générale, nous avons calibré en fonction des données à disposition et cela a potentiellement engendré des déséquilibres dans les calibrations. Il serait donc intéressant de voir si notre calibration tient toujours dans quelques années, ou de voir les différences que l'accès à des données primaires engendrerait.

En l'état, ce travail de thèse nous a permis d'identifier de multiples configurations de facteurs exogènes et de choix à la disposition de l'entreprise établie lui permettant de mettre en place un nouveau business model performant. Nous pensons qu'il s'agit là d'une base intéressante pour étudier de façon longitudinale la façon dont diverses entreprises

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

mènent une BMI et opèrent des choix la concernant, et l'impact concret de ces choix sur le résultat et la performance du business model mis en place. Par ce travail, nous espérons encourager d'une part la recherche théorique sur l'étude des configurations dans le contexte des transformations d'entreprise ; d'autre part la collaboration entre chercheurs et entreprises en ce qui concerne l'innovation de business model ; et enfin la prise de conscience au sein des entreprises de l'importance cruciale de réfléchir à leur prochain business model, même lorsque celui qu'elles opèrent actuellement n'est pas mis en danger.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

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.

AFUAH, A. (2003). Redefining Firm Boundaries in the Face of the Internet : Are Firms Really Shrinking ? *Academy of Management Review*, 28(1):34–53.

AGARWAL, R. et HELFAT, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20(2):281–293.

AMENTA, E. et POULSEN, J. D. (1994). Where to Begin : A Survey of Five Approaches to Selecting Independent Variables for Qualitative Comparative Analysis. *Sociological Methods & Research*, 23(1):22–53.

AMIT, R. et ZOTT, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7):493–520.

AMIT, R. H. et ZOTT, C. (2010). Business Model Innovation : Creating Value in Times of Change. Working Paper 870, IESE Business School.

ANDRIES, P. et DEBACKERE, K. (2013). Business Model Innovation : Propositions on the Appropriateness of Different Learning Approaches : Business Model Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 22(4):337–358.

ASPARA, J., HIETANEN, J. et TIKKANEN, H. (2010). Business model innovation vs replication : financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1):39–56.

ASPARA, J., LAMBERG, J.-A., LAUKIA, A. et TIKKANEN, H. (2013). Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition : The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6):459–474.

AVERSA, P., FURNARI, S. et HAEFLIGER, S. (2015). Business model configurations and performance : A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3):655–676.

BADEN-FULLER, C. et HAEFLIGER, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6):419–426.

BADEN-FULLER, C. et MORGAN, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3):156–171.

BALDASSARRE, B., CALABRETTA, G., BOCKEN, N. et JASKIEWICZ, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation : A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147:175–186.

BARR, P. S., STIMPERT, J. L. et HUFF, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(1):15–36.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

BASURTO, X. et SPEER, J. (2012). Structuring the Calibration of Qualitative Data as Sets for Qualitative Comparative Analysis (QCA). *Field Methods*, 24(2):155–174.

BATOCCHIO, A., FERRAZ MINATOGAWA, V. L. et ANHOLON, R. (2017). Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment : Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation. *Journal of technology management & innovation*, 12(1):61–70.

BEN-MENAHEM, S. M., KWEE, Z., VOLBERDA, H. W. et VAN DEN BOSCH, F. A. (2013). Strategic Renewal Over Time : The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. *Long Range Planning*, 46(3):216–235.

BEN ROMDHANE LADIB, N. et LAKHAL, L. (2015). Alignment between business model and business strategy and contribution to the performance : Empirical evidence from ICT Tunisian venture. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2):168–176.

BERGLUND, H. et SANDSTRÖM, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective : structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3/4):274.

BHIDE, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press, New York.

BIRCHALL, D., CHANARON, J. J., TOVSTIGA, G. et HILLENBRAND, C. (2011). Innovation performance measurement : current practices, issues and management challenges. *International Journal of Technology Management*, 56(1):1.

BIRKINSHAW, J. et ANSARI, S. (2015). Understanding Management Models : Going Beyond "What" and "Why" to "How" Work Gets Done in Organizations. *In* FOSS, N. J. et SAEBI, T., éditeurs : *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, pages 85–103. Oxford University Press.

BITITCI, U. S. (2007). An executive's guide to business transformation. *Business Strategy Series*, 8(3):203–213.

BITITCI, U. S., TURNER, U. et BEGEMANN, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6):692–704.

BOCK, A. J., OPSAHL, T., GEORGE, G. et GANN, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation : Flexibility During Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2):279–305.

BOER, H. et GERTSEN, F. (2003). From continuous improvement to continuous innovation : a (retro)(per)spective. *International Journal of Technology Management*, 26(8):805.

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(2):284–300.

BOUCHIKHI, H. et KIMBERLY, J. (2003). Escaping the Identity Trap. *MIT Sloan management review*, 44(3):20–26.

BOUNCKEN, R. B. et FREDRICH, V. (2016). Business model innovation in alliances : Successful configurations. *Journal of Business Research*, 69(9):3584–3590.

BOURREAU, M., GENSOLLEN, M. et MOREAU, F. (2012). The Impact of a Radical Innovation on Business Models : Incremental Adjustments or Big Bang ? *Industry and Innovation*, 19(5):415–435.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

BRATTSTRÖM, A., FRISHAMMAR, J., RICHTNÉR, A. et PFLUEGER, D. (2018). Can innovation be measured ? A framework of how measurement of innovation engages attention in firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48:64–75.

BREA-SOLÍS, H., CASADESUS-MASANELL, R. et GRIFELL-TATJÉ, E. (2015). Business Model Evaluation : Quantifying Walmart's Sources of Advantage :. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1):12–33.

BUCHERER, E., EISERT, U. et GASSMANN, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation : Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2):183–198.

CARTWRIGHT, S. et SCHOENBERG, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research : Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1):S1–S5.

CASADESUS-MASANELL, R. et ZHU, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation : The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4):464–482.

CAVALCANTE, S., KESTING, P. et ULHØI, J. (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(2-3):354–363.

CHESBROUGH, H. et ROSENBLOOM, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3):529–555.

CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

CLAUSS, T. (2017). Measuring business model innovation : conceptualization, scale development, and proof of performance : Measuring business model innovation. *R&D Management*, 47(3):385–403.

COHEN, W. M. et LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128.

CORSO, M. et PELLEGRINI, L. (2007). Continuous and Discontinuous Innovation : Overcoming the Innovator Dilemma. *Creativity and Innovation Management*, 16(4):333–347.

CRONQVIST, L. (2019). *Tosmana*. University of Trier.

CURCHOD, C. (2003). La méthode comparative en Sciences de gestion : vers une approche qualiquantitative de la réalité managériale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, pages 155–177.

DE BLOCK, D. et VIS, B. (2017). Addressing the Challenges in Using Qualitative Data in Qualitative Comparative Analysis. Working Paper 2017-88, Compasss.

DEMIL, B. et LECOCQ, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3):227–246.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

DEMIL, B. et LECOCQ, X. (2015). Crafting an Innovative Business Model in an Established Company : The Role of Artifacts. *In* BADEN-FULLER, C. et MANGEMATIN, V., éditeurs : *Advances in Strategic Management*, volume 33, pages 31–58. Emerald Group Publishing Limited.

DEPEYRE, C. et DUMEZ, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion demécanisme : à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d'Aegis*, 3(2):21–24.

DEWANGAN, V. et GODSE, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34(9):536–545.

DEYOUNG, R. (2005). The Performance of Internet-Based Business Models : Evidence from the Banking Industry. *The Journal of Business*, 78(3):893–948.

DIKOLLI, S. S., MAYEW, W. J. et NANDA, D. (2014). CEO tenure and the performance-turnover relation. *Review of Accounting Studies*, 19(1):281–327.

DIMAGGIO, P. J. et POWELL, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2):147.

DIXON, J. R., NANNI, A. J. et VOLLMANN, T. E. (1990). *The new performance challenge : measuring operations for world-class competition*. The Dow Jones-Irwin/APICS series in production management. Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill.

DOMBROWSKI, C., KIM, J. Y., DESOUZA, K. C., BRAGANZA, A., PAPAGARI, S., BALOH, P. et JHA, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3):190–202.

DOPFER, M., FALLAHI, S., KIRCHBERGER, M. et GASSMANN, O. (2017). Adapt and strive : How ventures under resource constraints create value through business model adaptations. *Creativity and Innovation Management*, 26(3):233–246.

DOZ, Y. L. et KOSONEN, M. (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43(2-3):370–382.

DUMEZ, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2):29.

DUSA, A. (2020). *QCA (R package)*.

ELG, M. et KOLLBERG, B. (2009). Alternative arguments and directions for studying performance measurement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(4):409–421.

ELSTER, J. (1989). *The Cement of Society : a Survey of Social Order*. Cambridge University Press, Cambridge.

FORÉS, B. et CAMISÓN, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size ? *Journal of Business Research*, 69(2):831–848.

FOSS, N. J. et SAEBI, T. (2015). Business Models and Business Model Innovation : Bringing Organization into the Discussion. *In* FOSS, N. J. et SAEBI, T., éditeurs : *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, pages 1–23. Oxford University Press.

FOSS, N. J. et SAEBI, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation : How Far Have We Come, and Where Should We Go ? *Journal of Management*, 43(1):200–227.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

FOSS, N. J. et SAEBI, T. (2018). Business models and business model innovation : Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1):9–21.

FRANCO-SANTOS, M., KENNERLEY, M., MICHELI, P., MARTINEZ, V., MASON, S., MARR, B., GRAY, D. et NEELY, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8):784–801.

FRANKENBERGER, K., WEIBLEN, T., CSIK, M. et GASSMANN, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation : a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3/4):249.

Friedrich von den EICHEN, S., FREILING, J. et MATZLER, K. (2015). Why business model innovations fail. *Journal of Business Strategy*, 36(6):29–38.

GILL, R. (2002). Change management–or change leadership ? *Journal of Change Management*, 3(4):307–318.

GÜNZEL, F. et HOLM, A. B. (2013). One Size Does Not Fit All - Understanding the Front-End and Back-End of Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(01):1–34.

GRECKHAMER, T., MISANGYI, V. F. et FISS, P. C. (2013). The Two QCAs : From a Small-N to a Large-N Set Theoretic Approach. *In Configurational Theory and Methods in Organizational Research*, volume 38 de *Research in the sociology of organizations*, pages 49–75.

GUO, H., SU, Z. et AHLSTROM, D. (2016). Business model innovation : The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2):533–549.

HACKLIN, F., BJÖRKDAHL, J. et WALLIN, M. W. (2018). Strategies for business model innovation : How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1):82–110.

HAFFER, R. (2017). DEVELOPMENT OF A MODEL OF BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR ORGANISATIONAL SELF-ASSESSMENT. THE CASE OF POLAND. *Journal of Positive Management*, 7(3):20.

HAGGÈGE, M., GAUTHIER, C. et RÜLING, C.-C. (2017). Business model performance : five key drivers. *Journal of Business Strategy*, 38(2):6–15.

HAMEL, G. et VÄLIKANGAS, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9):52–63.

HEDSTRÖM, P. et SWEDBERG, R. (2010). *Social mechanisms : an analytical approach to social theory : [proceedings of a symposium held at the Royal Academy of sciences in Stockholm, during June 6-7, 1996*.

HEDSTRÖM, P. et YLIKOSKI, P. (2010). Causal Mechanisms in the Social Sciences. *Annual Review of Sociology*, 36(1):49–67.

HEIJ, C. V., VOLBERDA, H. W. et Van den BOSCH, F. A. J. (2014). How does business model innovation influence firm performance : the effect of environmental dynamism. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1):1502–1507.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

HILL, C. W. L. et ROTHAERMEL, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2):257–274.

HINTERLEITNER, M., SAGER, F. et THOMANN, E. (2016). The politics of external approval : Explaining the IMF's evaluation of austerity programmes : THE POLITICS OF EXTERNAL APPROVAL. *European Journal of Political Research*, 55(3):549–567.

HUESKE, A.-K. et GUENTHER, E. (2015). What hampers innovation ? External stakeholders, the organization, groups and individuals : a systematic review of empirical barrier research. *Management Review Quarterly*, 65(2):113–148.

HULT, G. M., HURLEY, R. F. et KNIGHT, G. A. (2004). Innovativeness : Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5):429–438.

IBRAHIMI, M. et TAGHZOUTI, A. (2014). Les fusions et acquisitions : un paradoxe toujours inexpliqué. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102(3):99.

KAPLAN, R. S. et NORTON, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I. *Accounting Horizons*, 15(1):87–104.

KAPLAN, S. (2011). Research in Cognition and Strategy : Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future : Cognition and Strategy. *Journal of Management Studies*, 48(3):665–695.

KAPLAN, S. N. et MINTON, B. A. (2012). How Has CEO Turnover Changed ? : How Has CEO Turnover Changed ? *International Review of Finance*, 12(1):57–87.

KARIMI, J. et WALTER, Z. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance : The Case of the Newspaper Industry. *Long Range Planning*, 49(3):342–360.

KAVADIAS, S., LADAS, K. et LOCH, C. (2016). The transformative business model. *Harvard business review*, 94(10):90–98.

KENNERLEY, M. et NEELY, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2):213–229.

ŠKERLAVAJ, M., ŠTEMBERGER, M. I., ŠKRINJAR, R. et DIMOVSKI, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2):346–367.

KHANAGHA, S., VOLBERDA, H. et OSHRI, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity : structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model : Business model renewal and ambidexterity. *R&D Management*, 44(3):322–340.

KIM, W. C. et MAUBORGNE, R. (2005). *Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Village Mondial, Paris.

KOTTER, J. (1995). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

KULINS, C., LEONARDY, H. et WEBER, C. (2016). A configurational approach in business model design. *Journal of Business Research*, 69(4):1437–1441.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

LAMBERT, S. C. et DAVIDSON, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification : An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6):668–681.

LEGEWIE, N. (2017). Anchored Calibration : From Qualitative Data to Fuzzy Sets. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum : Qualitative Social Research*, Vol 18:No 3 (2017)–.

LEWIS, M. W. et SMITH, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective : Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2):127–149.

LIEBERSON, S. (2004). Comments on the Use and Utility of QCA. *Qualitative Methods*, 2(2):13–14.

LINDER, J. C. et CANTRELL, S. (2000). Changing Business Models : Surveying the Landscape. Rapport technique, Accenture Institute for Strategic Change.

MAGGETTI, M. et LEVI-FAUR, D. (2013). Dealing with Errors in QCA. *Political Research Quarterly*, 66(1):198–204.

MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5):86–92, 133.

MALARKEY, A. (2014). Business model innovation : Game-changing the future. *Government News*, 34(4):563–567.

MARKIDES, C. (2006). Disruptive Innovation : In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1):19–25.

MARKIDES, C. (2015). How Established Firms Exploit Disruptive Business Model Innovation : Strategic and Organizational Challenges. *In* FOSS, N. J. et SAEBI, T., éditeurs : *Business Model Innovation*, pages 123–144. Oxford University Press.

MARKIDES, C. et CHARITOU, C. D. (2004). Competing with dual business models : A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3):22–36.

MARTINI, A., LAUGEN, B. T., GASTALDI, L. et CORSO, M. (2013). Continuous innovation : towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation. *International Journal of Technology Management*, 61(1):1.

MARTINS, L. L., RINDOVA, V. P. et GREENBAUM, B. E. (2015). Unlocking the Hidden Value of Concepts : A Cognitive Approach to Business Model Innovation : A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1):99–117.

MARX, A. (2010). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification : Benchmarks for future csQCA applications. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 4(2):138–158.

MASSA, L. et TUCCI, C. (2014). Business Model Innovation. *In Oxford Handbook of Innovation Management*, pages 420–441. Oxford University Press.

MASSA, L., TUCCI, C. L. et AFUAH, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1):73–104.

MATZLER, K., BAILOM, F., Friedrich von den EICHEN, S. et KOHLER, T. (2013). Business model innovation : coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2):30–37.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

MCGRATH, R. G. (2010). Business Models : A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2-3):247–261.

MILL, J. S. (1843). *Système de Logique Déductive et Inductive, Volume III : De l'induction*, volume III.

MISANGYI, V. F., GRECKHAMER, T., FURNARI, S., FISS, P. C., CRILLY, D. et AGUILERA, R. (2017). Embracing Causal Complexity : The Emergence of a Neo-Configurational Perspective. *Journal of Management*, 43(1):255–282.

MITCHELL, D. et COLES, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5):15–21.

MOINGEON, B. et LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : l'Etude d'un Cas Désarmant. *M@n@gement*, 13(4):266.

MORRIS, L. (2013). Business Model Warfare : The Strategy of Business Breakthroughs. *Journal of Business Models*, 1(1):13–37.

MUSTEEN, M., BARKER, V. L. et BAETEN, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change : The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5):604–612.

NORMANN, R. (1977). *Management for growth*. Wiley, New York.

OANA, I.-E. (2020). *SetMethods (Package R)*.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. et CLARK, T. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, Hoboken, NJ.

PEDERSEN, T. et SORNN-FRIESE, H. (2015). A Business Model Innovation by an Incumbent Late Mover : Containerization in Maersk Line. *In* FOSS, N. J. et SAEBI, T., éditeurs : *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, pages 217–239. Oxford University Press.

PIL, F. K. et COHEN, S. K. (2006). Modularity : Implications for Imitation, Innovation, and Sustained Advantage. *Academy of Management Review*, 31(4):995–1011.

PINTO, P. (2005). La transformation créatrice de valeur. *L'Expansion Management Review*, 116(1):93.

POHLE, G. et CHAPMAN, M. (2006). IBM's global CEO report 2006 : business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5):34–40.

PORTER, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3):62–78, 164.

PRAHALAD, C. K. et BETTIS, R. A. (1986). The dominant logic : A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6):485–501.

RADAELLI, C. M. et WAGEMANN, C. (2019). What did I leave out ? Omitted variables in regression and qualitative comparative analysis. *European Political Science*, 18(2):275–290.

RAGHAVENDRA RAU, P. (1998). Glamour, value and the post-acquisition performance of acquiring firms. *Journal of Financial Economics*, 49(2):223–253.

RAGIN, C. C. (2014). *The comparative method : moving beyond qualitative and quantitative strategies*.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

RAGIN, C. C. et DAVEY, S. (2016). *Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis*. Department of Sociology, University of California.

RAGIN, C. C. et RIHOUX, B. (2004). Qualitative Comparative Analysis (QCA) State of the art and prospects. *Qualitative Methods*, 2(2):3.

RAPPA, M. (2000). Business models on the Web : managing the digital enterprise. *North Carolina State University, USA*.

RICHTER, M. (2013). Business model innovation for sustainable energy : German utilities and renewable energy. *Energy Policy*, 62:1226–1237.

RIHOUX, B. et RAGIN, C. C., éditeurs (2009). *Configurational comparative methods : qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Numéro 51 de Applied social research methods series. Sage, Thousand Oaks.

SAEBI, T. (2015). Evolution, Adaptation, or Innovation ? A Contingency Framework on Business Model Dynamics. *In* FOSS, N. J. et SAEBI, T., éditeurs : *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, pages 145–168. Oxford University Press.

SAEBI, T., LIEN, L. et FOSS, N. J. (2017). What Drives Business Model Adaptation ? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5):567–581.

SANTOS, J., SPECTOR, B. et Van der HEYDEN, L. (2015). Toward a Theory of Business Model Change. *In* FOSS, N. J. et SAEBI, T., éditeurs : *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, pages 43–63. Oxford University Press.

SAVIC, N., OGRAJENSEK, I. et BUHOVAC, A. R. (2016). The Drivers of Success in Business Model Transformation. *Economic and Business Review*.

SCHEPKER, D. J., KIM, Y., PATEL, P. C., THATCHER, S. M. et CAMPION, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance : A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6):701–720.

SCHNECKENBERG, D., VELAMURI, V. K., COMBERG, C. et SPIETH, P. (2017). Business model innovation and decision making : uncovering mechanisms for coping with uncertainty : Business model innovation and decision making. *R&D Management*, 47(3):404–419.

SCHNEIDER, C. Q. et WAGEMANN, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, 9(3):397–418.

SCHNEIDER, C. Q. et WAGEMANN, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences : a guide to qualitative comparative analysis*. Strategies for social inquiry. Cambridge University Press, Cambridge.

SCHNEIDER, C. Q. et WAGEMANN, C. (2013). Doing Justice to Logical Remainders in QCA : Moving Beyond the Standard Analysis. *Political Research Quarterly*, 66(1):211–220.

SCHNEIDER, S. et SPIETH, P. (2013). BUSINESS MODEL INNOVATION : TOWARDS AN INTEGRATED FUTURE RESEARCH AGENDA. *International Journal of Innovation Management*, 17(01):1340001.

SCHOENBERG, R. (2006). Measuring the Performance of Corporate Acquisitions : An Empirical Comparison of Alternative Metrics. *British Journal of Management*, 17(4):361–370.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

SCHRAEDER, M. et SELF, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions : an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5):511–522.

SEAWRIGHT, J. et GERRING, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research : A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2):294–308.

SENY KAN, A. K., ADEGBITE, E., EL OMARI, S. et ABDELLATIF, M. (2016). On the use of qualitative comparative analysis in management. *Journal of Business Research*, 69(4):1458–1463.

SIRKIN, H. L., KEENAN, P. et JACKSON, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10):108–118, 158.

SLYWOTZKY, A. (1998). *La Migration de la valeur : le nouveau grand défi du management*. Ed. Village Mondial, Paris.

SMITH, W. K., BINNS, A. et TUSHMAN, M. L. (2010). Complex Business Models : Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3):448–461.

SNIHUR, Y. (2018). Responding to business model innovation : organizational unlearning and firm failure. *The Learning Organization*, 25(3):190–198.

SOSNA, M., TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N. et VELAMURI, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43(2-3):383–407.

SPIETH, P., SCHNECKENBERG, D. et RICART, J. E. (2014). Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3):237–247.

STINCHCOMBE, A. L. (2000). Social structure and organizations. *In Advances in Strategic Management*, volume 17, pages 229–259. Emerald (MCB UP), Bingley.

TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3):172–194.

THIEM, A. et DUŞA, A. (2013). Boolean Minimization in Social Science Research : A Review of Current Software for Qualitative Comparative Analysis (QCA). *Social Science Computer Review*, 31(4):505–521.

THIÉTART, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.

THOMKE, S. H. (2003). *Experimentation matters : unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

TRAN, T. (2008). A conceptual model of learning culture and innovation schema. *Competitiveness Review*, 18(3):287–299.

TÓTH, Z., HENNEBERG, S. C. et NAUDÉ, P. (2017). Addressing the 'Qualitative' in fuzzy set Qualitative Comparative Analysis : The Generic Membership Evaluation Template. *Industrial Marketing Management*, 63:192–204.

TURNER PARISH, J., CADWALLADER, S. et BUSCH, P. (2008). Want to, need to, ought to : employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1):32–52.

TÄUSCHER, K. (2017). Using qualitative comparative analysis and system dynamics for theory-driven business model research. *Strategic Organization*, page 147612701774053.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

VELU, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35:1–11.

VELU, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition ? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53:124–135.

VELU, C. et STILES, P. (2013). Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long Range Planning*, 46(6):443–458.

VILLINGER, M. G. et JUNG, R. (2015). Establishing a continuous corporate business model innovation process : Process antecedents. *In ISPIM Conference Proceedings*. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

VISNJIC, I. et VAN LOOY, B. (2013). Servitization : Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31(4):169–180.

VISNJIC, I., WIENGARTEN, F. et NEELY, A. (2016). Only the Brave : Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance : Only the Brave. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1):36–52.

VOELPEL, S. C., LEIBOLD, M. et TEKIE, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention : how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3):259–276.

VOLBERDA, H. W., BOSCH, F. A. J. v. d. et HEIJ, K. (2018). *Reinventing business models : how firms cope with disruption*. Oxford University Press, Oxford ; New York, NY, first edition édition.

VOLBERDA, H. W., van den BOSCH, F. A., FLIER, B. et GEDAJLOVIC, E. R. (2001). Following the Herd or Not ? *Long Range Planning*, 34(2):209–229.

WAGGONER, D. B., NEELY, A. D. et P. KENNERLEY, M. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems :. *International Journal of Production Economics*, 60-61:53–60.

WEILL, P., MALONE, T. W., D'URSO, V. T., HERMAN, G. et WOERNER, S. (2005). Do some business models perform better than others ? A study of the 1000 largest US firms.

WIRTZ, B. W., SCHILKE, O. et ULLRICH, S. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, 43(2-3):272–290.

WISCHNEVSKY, D. et DAMANPOUR, F. (2006). Organizational transformation and performance : an examination of three perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18(1):104–128.

ZOTT, C. et AMIT, R. (2008). The fit between product market strategy and business model : implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1):1–26.

ZOTT, C. et AMIT, R. (2010). Business Model Design : An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3):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.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Annexes

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 1 : Typologie des business models par Weill et al., 2005

Type \ Actif	Financier	Physique	Intangible	Humain
Createur	Entrepreneur	Manufacturier	Inventeur	Créateur d'humains
Distributeur	Courtier en finance	Grossiste ou revendeur	Négociant en PI	Distributeur d'humain
Propriétaire	Propriétaire financier	Propriétaire physique	Propriétaire intellectuel	Contracteur
Courtier	Courtier en finance	Courtier physique	Courtier en PI	Courtier en RH

Tableau 43 – Typologie des BM selon Weill et al., 2005

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 2 : Lexique de la QCA

~(symbole *tilde*) : Signifie la négation de la condition. Ainsi ~A signifie "non-A".

Addition booléenne : Correspond à la disjonction, soit le "ou" logique. $A + B$ signifie donc "A ou B".

Ancre ou ancre de calibration : Score déterminant l'appartenance du cas à la condition. Dans le cadre de la csQCA, nous utilisons les ancres 0 et 1 signifiant la non-appartenance nette et l'appartenance nette à la condition.

Calibration : Processus d'assignation des scores d'appartenance des cas à chaque condition. Dans notre étude, cela correspond à l'assignation du score 0 (non-appartenance) ou 1 (appartenance) de chaque cas à chaque condition, par exemple "le cas A appartient-il à l'ensemble "Réussite de la BMI", autrement dit la BMI du cas A est-elle réussie ?". Si oui, alors on attribuera le score de 1 à la condition A pour ce cas ; sinon, on attribuera le score de 0.

Cas typique : Cas représenté par la formule de solution et présentant le résultat.

Cas non-pertinent : Cas non-représenté par la formule de solution et ne présentant pas le résultat.

Chemin : Terme utilisé pour désigner une disjonction de la formule de solution, c'est-à-dire l'une des configurations suffisante pour le résultat. On parle aussi de "scénario".

Condition : Variable indépendante (condition causale, généralement appelée condition) ou dépendante (condition de résultat, généralement appelée résultat). Les conditions sont dichotomisées dans notre étude, c'est-à-dire que pour une condition A, les cas appartiendront soit à l'ensemble de A, soit à l'ensemble de "non-A". Plus généralement on parle de présence ou d'absence de la condition.

Condition nécessaire : "Une condition X est nécessaire si, chaque fois que le résultat Y est présent [dans les cas], la condition est également présente. En d'autres termes, Y ne peut pas être atteint sans X" (Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi, si X est nécessaire pour Y, on ne devrait pas trouver Y sans X.

Condition suffisante : "Une condition est suffisante pour le résultat si, chaque fois que la condition est présente, le résultat l'est aussi. Cependant, le résultat peut aussi provenir d'autres conditions et être atteint sans X" (Rihoux, 2009). Ainsi, si X est suffisante pour Y, on ne devrait pas trouver X sans Y.

Configuration : Combinaison de conditions. Par exemple dans la formule "ABC + ACD", ABC est une configuration et ACD en est une autre.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Configuration contradictoire : Configuration de conditions causales pour laquelle au moins un cas présente le résultat et un cas présente le non-résultat. Par exemple si deux cas présentent la configuration ABC, l'un le résultat Y et l'autre le résultat ~Y, alors la configuration ABC est contradictoire.

Configuration logique : Ou cas logique, désigne une configuration possible mais pas observée empiriquement.

Configuration logique impossible : Configuration impossible à observer dans la vie réelle, ou entrant en contradiction avec l'analyse de nécessité ou en contradiction avec l'analyse de suffisance de la négation du résultat. Par exemple "pays européen ET situé sur le continent asiatique" est une configuration logique impossible.

Consistance : Indique quelle proportion des cas empiriques vérifie la formule de solution, c'est-à-dire présente au moins une des configurations présentes dans la formule et le résultat. Les cas déviants en consistance présentent au moins une des configurations exprimées dans la formule de solution, mais pas le résultat.

Couverture : Indique quelle proportion des cas empiriques est expliquée par la formule de solution ou l'affirmation de nécessité. Les cas déviants en couverture présentent le résultat mais aucune des configurations suffisantes exprimées dans la formule de solution.

Couverture unique : Indique quelle proportion des cas est expliquée uniquement par une configuration de la formule de solution. Si certains cas peuvent correspondre à plusieurs configurations de la formule, d'autres peuvent en effet ne correspondre qu'à l'une d'entre elles.

Crisp-set QCA : Variante originelle de la QCA, dans laquelle l'analyse est purement dichotomisée, 1 signifiant l'appartenance à l'ensemble, 0 la non-appartenance. C'est la variante utilisée dans le cadre de notre étude.

Diversité Limitée : Phénomène selon lequel toutes les configurations possibles ne sont pas observées, pour des raisons de construction de l'échantillon ou des raisons physiques, sociologiques, historiques. La diversité limitée amène la présence de configurations logiques.

Ensemble : Chaque condition représente un ensemble, auquel appartient ou non (ou en partie) le cas étudié. Par exemple la condition "pays européen" est un ensemble regroupant tous les cas étudiés appartenant à l'Europe.

Equifinalité : Le fait que plusieurs configurations peuvent amener au même résultat.

ESA : *Enhanced Standard Analysis*, analyse de suffisance développée par Schneider et Wagemann (2012) qui permet de ne pas inclure les configurations logiques impossibles dans l'analyse de suffisance.

Fuzzy-set QCA : Variante de la QCA dans laquelle on accepte l'appartenance partielle des cas aux conditions et donc l'attribution de scores entre 0 et 1.

Hypothèse simplificatrice : Configuration logique qui, si elle est incluse dans l'analyse de suffisance (donc considé-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

rée comme présentant le résultat), simplifie la formule de solution.

Hypothèse simplificatrice contradictoire : Hypothèse simplificatrice incluse à la fois dans l'analyse de suffisance du résultat et dans l'analyse de suffisance de son absence.

Minimisation booléenne : Dans une expression, si deux combinaisons sont identiques sauf pour la valeur d'une condition, et que cette condition apparait dans l'expression sous toutes ses valeurs, alors la condition est considérée comme superflue et peut être supprimée. Par exemple, si l'on considère trois conditions A, B et C, et un résultat Y, et que l'on a $ABC + AbC => Y$, alors on peut considérée que la condition B est non pertinente et minimiser en $AC => Y$.

Multi-value QCA : Variante de la QCA non-dichotomique dans laquelle les conditions sont décomposées en plusieurs états qualitatifs et non sur un continuum quantitatif. Par exemple, la mvQCA va attribuer à la condition "diplômé de l'enseignement supérieur" les états "Lience", "Master", "Doctorat", etc.

Multiplication booléenne : Correspond à la conjonction, soit le "et" logique. $A * B$ signifie donc "A et B".

Paramètres de concordance : Indicateurs de consistance, couverture, RoN et PRI permettant de vérifier la pertinence des analyses de nécessité et/ou de suffisance.

PRI : *Proportional Reduction in Inconsistency*, indique si la configuration est à la fois suffisante pour une condition et son absence, donc contradictoire.

RoN : *Relevance of Necessity*, indicateur désignant la trivialité d'une relation de nécessité. Un faible RoN indique que la relation est triviale, soit parce que l'ensemble de la condition est beaucoup plus grand que celui du résultat, soit parce que les deux ensembles englobent quasiment tous les cas empiriques.

Seuil de consistance : Seuil plancher de consistance à partir duquel une configuration est incluse dans l'analyse de suffisance. Ce seuil est déterminé par le chercheur et souvent aux alentours de 0.75. Un seuil de 0.75 signifie qu'une configuration sera incluse dans l'analyse de suffisance (considérée comme présentant le résultat) seulement si elle présente une consistance de 0.75, c'est-à-dire que 75% des cas la présentant présentent aussi le résultat.

Solution (ou formule de solution) : Ensemble des configurations suffisantes au résultat, présentée sous forme d'équation booléenne.

Solution conservatrice : Type de solution qui inclut uniquement les configurations observées empiriquement.

Solution intermédiaire : Type de solution qui inclut les hypothèses simplificatrices qui ne sont pas des cas logiques impossibles ET répondent à des directions théoriques. Une direction théorique est déterminée par le chercheur et exprime une hypothèse théorique. Par exemple, une direction théorique peut être "on suppose que la condition A entraine plutôt la présence du résultat", et la solution intermédiaire incluera donc les hypothèses simplificatrices contenant A. En ESA, la formule n'inclut pas les cas logiques impossibles. En TESA, la solution intermédiaire inclut les cas logiques répondant aux directions théoriques, même si ce ne sont pas des hypothèses simplificatrices.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Solution parcimonieuse : Type de solution qui inclut toutes les hypothèses simplificatrices. En ESA, la solution parcimonieuse n'inclut pas les cas logiques impossibles.

Table de vérité : Matrice présentant toutes les configurations possibles et les cas empiriques leur correspondant. Pour des raisons de clarté, nos tables de vérité présentent uniquement les configurations observées et les cas correspondants.

TESA : *Theory-Guided Enhanced Standard Analysis*, analyse de suffisance développée par Schneider et Wagemann (2012), qui base la solution intermédiaire sur les hypothèses théoriques sans chercher la parcimonie.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 3 : Présentation des cas étudiés

Dans cette partie, nous présenterons chaque cas de façon synthétique. Nous présenterons d'abord un bref historique de l'entreprise, puis les éléments principaux de sa BMI, et enfin les caractéristiques principales du nouveau business model. Les cas sont présentés dans l'ordre alphabétique.

3 Suisses

Historique de l'entreprise

Les 3 Suisses, devenu plus tard 3 Suisses, est une entreprise de mode et de décoration, opérant initialement en vente par correspondance, créée en 1932 dans le Nord de la France sous le nom de Filiatures des 3 Suisses. D'abord française, l'entreprise s'étendit rapidement dans le milieu du XXè siècle à la Belgique, l'Allemagne et l'Autriche. Le célèbre catalogue papier fut lancé en 1949, et devint un symbole de la vente par correspondance et de l'entreprise. En 1987 se créa le Groupe 3 Suisses International, détenu par le groupe allemand Otto et la famille Mulliez, qui regroupa par la suite les 3 Suisses mais aussi une activité de catalogues d'objets-cadeaux, d'autres activités d'habillement et ameublement (Becquet notamment), une activité de cosmétique, une activité de services financiers (Cofidis notamment). 3 Suisses International deviendra Groupe 3SI dans les années 2010.

En 1995, l'entreprise se lança dans la vente en ligne, devenant ainsi pionnière en la matière. Le catalogue fut accessible dans son intégralité sur le web à partir de 1998.
En 2008, le site 3Suisses.com étendit encore le marché des 3 Suisses en Europe, en Russie et au Sénégal.

Raisons et déroulement de la BMI

En 2009, 3 Suisses faisait face à la crise financière et au déclin de l'industrie de la Vente par Correspondance ou VPC face à l'essor du e-commerce. L'entreprise était déjà déficitaire depuis 2005. Elle se lança alors dans un plan de sauvegarde et une transformation majeure, tournée vers l'e-commerce, et basée sur son savoir-faire historique dans la mode. Le but principal était de conquérir une nouvelle cible. En effet jusqu'ici, la cible principale était les mères de plus de 50 ans recrutées grâce au catalogue papier. La nouvelle cible visée était les jeunes mères (25 à 45 ans) utilisatrices d'internet, conquises par ce canal.

Pour cela, l'entreprise fit construire un grand centre logistique dans le Nord afin de pouvoir s'adapter à la vente par internet. Elle ferma également ses boutiques physiques qui étaient dédiées principalement à l'accompagnement des clients dans la commande et au service après-vente. Ces fermetures de boutiques entrainèrent un procès intenté par les salariés, qui remettaient en cause la légalité de leur licenciement alors même que la maison mère des 3 Suisses,

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

3SI, n'était pas en danger financier. Après des années de procès, la justice donna raison à ces salariés et affirma que leur licenciement était abusif.
Dès 2010, de grands designers furent invités dans le catalogue, notamment Karl Lagerfeld. Ces grands noms devaient permettre d'attirer la nouvelle cible de l'entreprise en proposant des produits tendances, modernes et associés à des noms connus.
Le catalogue papier fut totalement abandonné en 2014 sous l'impulsion du nouveau top management de l'entreprise. La même année, la deuxième phase de la transformation du business model fut présentée ; celui-ci était tourné vers le numérique, avec des collections plus régulières. L'entreprise s'aligna alors sur les standards du secteur : livraison gratuite en point relais, retour gratuit, site adapté à la navigation par mobile et tablette, prix unique pour toutes les tailles, livraison en 24 heures. L'entreprise lança également une grande campagne de marketing TV et web, la première depuis des années, afin de montrer sa nouvelle identité visuelle et se donner une image plus jeune.

En mars 2016, la maison-mère 3SI annonça la cession de plusieurs de ses filiales, dont les 3 Suisses, dans une volonté de se transformer et de devenir un fournisseur de services aux entreprises de e-commerce, et donc de se séparer de ses filiales commerçantes. Le groupe Domoti, déjà spécialisé dans la vente à distance, acquit alors les 3 Suisses (et les activités de vente en ligne de manière générale) et continua la transformation entamée.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Le 25 novembre 2018, le groupe ShopInvest, spécialisé dans le commerce en ligne, racheta 3 Suisses à Domoti. Leur objectif était de relancer l'entreprise et de recruter deux millions de clients supplémentaires. L'entreprise affichait alors 60 millions d'euros de perte et un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros, contre environ un milliard d'euros en 2005. Les pertes accumulées atteignaient 650 millions d'euros depuis 2005, et les effectifs étaient tombés à 40 personnes. Depuis 2018, nous ne disposons pas de données sur la santé financière de l'entreprise.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 44 les principaux éléments de l'ancien business model et du nouveau business model des 3 Suisses afin de visualiser les points de transformation.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Catalogue biannuel	Collection uniquement disponible en ligne
Boutiques physiques pour l'aide à la commande et le SAV	Absence de boutique physique
Axé sur la vente par catalogue	Axé sur la vente en ligne
Promotion par le catalogue	Grandes campagnes marketing multimédias
	Construction d'un nouveau centre logistique pour gérer les commandes

Tableau 44 – Principaux éléments de la BMI des 3 Suisses

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Accor

Historique de l'entreprise

Accor est une société hôtelière française, devenue en 2015 AccorHotels avant de reprendre le nom d'Accor en février 2019. L'entreprise possède et gère des hôtels. La société SIEH fut créée en 1967, puis renommée Accor en 1983. L'entreprise se place sur plusieurs segments hôteliers, de l'économique (Formule 1) au luxe (Sofitel), et ses hôtels sont souvent gérés en propre ou en franchise.

En 1983, l'entreprise comptait déjà 440 hôtels dans 45 pays. Elle créa par la suite de nombreuses marques, dont Formule 1 en 1988, Etap Hotel en 1991, Adagio City Apparthotels en 2007.
En 1991, elle fit l'acquisition de la Compagnie des Wagons-Lits, qui possédait notamment à l'époque Europcar et sera cédée en 2010. Mais des difficultés financières en 1994 l'amenèrent en parallèle à céder un certain nombre d'activités secondaires : cafés, restaurants, bars à vins entre autres.
En 2005, suite à un changement de gouvernance, le groupe entama une nouvelle période de cession d'actifs. Elle céda notamment une grande partie de sa participation dans le Club Med en 2006, et Go Voyages en 2007. En 2009, Accor était principalement tournée vers l'hôtellerie, avec néanmoins des activités annexes telles que les casinos (Lucien Barrière), la restauration (Lenôtre), les chèques cadeaux (Kadeos).

Raisons et déroulement de la BMI

En 2008, Accor faisait déjà partie des entreprises leaders du secteur de l'hôtellerie. Néanmoins, son ambition était de devenir numéro 1. De plus, AirBnB fut lancé en 2008 et commença son expansion internationale en 2011 en rachetant un concurrent allemand, puis en s'installant à Londres. Ce nouveau modèle de location d'appartements (ou de chambres au sein d'une habitation) entre particuliers promet des logements à un prix nettement inférieur à ceux d'une chambre d'hôtels (d'environ 22 euros par nuit sur 22 villes d'Europe et d'Amérique du Nord). Mais la proposition de valeur d'AirBnB concerne aussi une expérience quasiment sans friction : la prise de contact, la réservation et le paiement se font sur internet, la remise des clés éventuelle est à la discrétion du loueur et du locataire, les modalités de fin de séjour également. Il n'y a pas de longue attente à la réception afin de procéder à l'enregistrement et au paiement.
Une troisième dynamique vint pousser la transformation : le marché hôtelier s'érodait en Europe, notamment en Europe du Sud, et les prix de l'énergie et les taxes augmentaient. De ce fait, les marges avaient tendance à diminuer. L'industrie hôtelière dans son ensemble voyait son business model dominant mis en difficulté.

Accor entama donc une transformation de son business model dès 2012. L'entreprise souhaitait devenir un opérateur hôtelier concentré sur l'expérience de voyage plutôt que la simple fourniture de chambres.
La première étape fut la digitalisation, avec la création par exemple dès 2012 du site et de l'application dédiés à la marque Ibis. Des investissements massifs furent lancés cette année avec l'objectif d'augmenter la notoriété de la marque et d'augmenter les réservations directes en ligne (avec un objectif de 50% des réservations totales en 2016). Les nouveaux services incluent, entre autres, le check-in et check-out en ligne, afin de faire gagner du temps aux clients et de proposer une expérience sans friction. En 2015, la plateforme AccorHotels regroupait 3800 hôtels et attirait 170 millions de visiteurs chaque année. L'objectif pour 2018 était de regrouper 10 000 hôtels pour plus de 300 destinations.
Lancé fin 2014, le plan "Leading Digital Hospitality" alloua 225 millions d'euros sur 5 ans à la digitalisation. Il se découpa en 8 programmes avec, au centre, le parcours du client de la réservation au départ. Toutes les applications

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des différentes marques du groupe furent regroupées en une application unique, qui embarquait également la carte de fidélité dématérialisée.

Le deuxième volet de la BMI fut la cession de la partie immobilière de l'entreprise, dès 2013. Dans une volonté d'être une entreprise à actifs légers, et de dégager de la liquidité pour financer la digitalisation, Accor décida de séparer son activité en deux pôles. Le premier, HotelInvest, était dédié à la partie immobilière, c'est-à-dire l'acquisition d'établissements dans le monde et leur mise en gestion. Le second, HotelServices, était dédié à l'exploitation des hôtels. Le but était, à terme, de n'être que gestionnaire de la majorité des hôtels et non plus propriétaire, et donc de céder le pôle HotelInvest. Ce projet franchit une nouvelle étape dès 2016 puisque HotelInvest fut filialisé, prenant le nom d'AccorInvest, et 55% de cette filiale fut cédé en février 2018.

L'entreprise noua également de nouveaux partenariats. En effet, elle lança en avril 2015 une place de marché destinée aux hôtels indépendants afin de vendre des nuits et de profiter de la visibilité du site et de la marque Accor. L'offre incluait également des services de marketing digital. Mais cette plateforme fut fermée fin 2017.
Accor noua également un partenariat avec TripAdvisor afin d'afficher les avis des clients directement sur la page de réservation des hôtels. Parmi les autres partenariats, on peut citer le loueur de véhicules Hertz, ou l'acquisition de John Paul (services de conciergerie).
Accor fit également l'acquisition de onefinestay et entra donc dans la vente de locations non-hôtelières mais offrant des services hôteliers. L'entreprise fit également l'acquisition, entre autres, de Gekko (plateforme de réservation destinée à la clientèle d'affaires) et VeryChic (plateforme de réservation de séjours de luxe), afin d'étendre sa présence et son leadership sur tous les segments.

La transformation fut également marquée par des changements au niveau du top management de l'entreprise. Sébastien Bazin fut nommé Président-Directeur Général en août 2013, et un nouveau comité exécutif nommé en novembre de la même année. Bazin remplaça Denis Hennequin, précédent PDG congédié par les actionnaires car il n'était pas assez favorable au projet de la BMI.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2019, Accor avait cédé une grande partie de sa filiale AccorInvest, et la plupart de ses hôtels ne lui appartenaient plus. De même, la digitalisation était effective avec un parcours client majoritairement basé sur les sites et applications Accor.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 45 les éléments principaux de l'ancien business model et du nouveau.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Hôtels possédés par Accor	Vente de la partie immobilière
Accueil et départ géré par les réceptionnistes	Dématérialisation de la réservation, arrivée et départ
Promotion axée sur le site Accor et la réputation	Partenariats avec Trip Advisor et sites dédiés par marque
Fidélisation par la réputation	Fidélisation par un programme avec application dédiée
Axé sur l'hôtellerie	Activité d'hôtellerie et de services de conciergerie, co-working, location d'appartements

Tableau 45 – Principaux éléments de la BMI d'Accor

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Adobe

Historique de l'entreprise

Adobe est une entreprise créée en 1982 par John Warnock et Charles Geschke, née au sein du Xerox PARC. Elle se spécialisa au début de son existence dans les logiciels graphiques, mais lança en 1987 le langage informatique PostScript qui devient un standard, utilisé par plus de 400 programmes.
Au milieu des années 1980, Adobe lança Illustrator, un logiciel de dessin dédié à Macintosh, entrant ainsi sur le marché du B2C. En 1986, l'entreprise fit son entrée en Bourse, et en 1989 lança ce qui deviendra son produit phare : Photoshop, logiciel de retouche photo. En 1993, le format PDF fut créé par Adobe, accompagné du logiciel Acrobat Reader permettant de lire ce format. PDF deviendra rapidement un standard international de fichier.
Dans les années 1990 et 2000, l'entreprise procéda à plusieurs acquisitions pour développer plus de logiciels destinés aux créatifs, et notamment son plus grand concurrent Macromedia en 2005.

Raisons et déroulement de la BMI

En 2007 arriva un nouveau PDG, Shantanu Narayen. Celui-ci amena avec lui une nouvelle vision pour l'entreprise : celle de créer plus de services de média digital et de marketing, afin d'étendre l'usage des produits Adobe, et d'opérer dans le Cloud. Cette volonté de partir vers le Cloud provenait de trois raisons. La première était tout simplement que les concurrents d'Adobe y étaient présents. La seconde était que rendre accessible les produits sur le Cloud permettait de les essayer plus facilement et donc potentiellement de gagner des clients peu enclins à payer une licence perpétuelle pour un logiciel inconnu. La troisième raison était que le Cloud rendait les mises à jour plus faciles à implémenter et permettait donc de maintenir les logiciels de façon plus fréquente. De plus, la cible principale d'Adobe à l'époque étaient les professionnels créatifs ; mais l'entreprise s'était rendue compte que ce marché se développait assez peu.
En 2008, Adobe fit face à la crise et licencia 8% de son effectif total en décembre 2008, et 680 employés supplémentaire en 2009. Malgré cela, la BMI fut mise en place. Ses prémices furent annoncés en 2009 avec l'acquisition de l'entreprise Omniture, spécialisée dans les *analytics*, qui permit à Adobe d'entrer sur le marché du marketing.

Mais la BMI démarra réellement en 2011 avec l'annonce de la création du modèle Cloud par abonnement. Cette nouvelle offre était donc basée sur un abonnement plutôt que l'achat d'une licence perpétuelle. Elle s'adressait à la fois aux créatifs avec sa Creative Suite (Photoshop, Illustrator, etc) et aux spécialistes du marketing avec des logiciels dédiés au suivi de campagne et au management d'audience notamment, via des acquisitions d'entreprises dans ce domaine. Adobe proposait à la fois des applications mobiles de ses logiciels phares, du Software-as-a-Service via le Cloud et l'abonnement, et ses traditionnels logiciels de bureau.
Après cette annonce, le cours de Bourse de l'entreprise chuta de 6%, mais revint à son niveau originel en seulement trois mois. Certains managers exprimèrent également leur inquiétudes concernant les risques d'une offre par abonnement sur les revenus immédiats de l'entreprise pendant la transition. Mais ils furent assez rapidement convaincus de la pérennité de la transformation. En effet, si l'abonnement rapporte moins de revenus immédiats, il permet des revenus sur le long terme plus viables qu'une licence perpétuelle.
La transformation de l'offre s'accompagna d'une réorganisation puisque l'entreprise passa en mode agile afin de permettre des mises à jour fréquentes du logiciel. De nouveaux indicateurs de performance furent mis en place destinés à mesurer les revenus récurrents : revenu moyen par mois par utilisateur, revenu récurrent annualisé (nombre d'abonnés * revenu moyen par mois par abonné * 12), et revenus futurs facturés, entre autres.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

En 2013, l'offre Creative Cloud remplaça Creative Suite ; autrement dit, l'offre Cloud remplaça l'offre de licence perpétuelle et il était désormais obligatoire de prendre un abonnement pour profiter du logiciel et de ses dernières mises à jour. Pour les détenteurs d'une licence perpétuelle, le support et les mises à jour ponctuelles disparurent. Cela valut ensuite pour tous les logiciels d'Adobe.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Au quatrième trimestre 2015, les abonnements représentaient 74% des revenus de l'entreprise et la transformation était vue comme une réussite par les médias. En 2018, l'entreprise fit l'acquisition de Magento Commerce et Marketo afin d'accélérer son développement dans le marketing digital par le Cloud. En octobre de la même année, l'entreprise changea de nom, passant de Adobe Systems Incorporated à Adobe Inc.
Adobe est devenu un acteur majeur du Cloud, son cours de Bourse ayant plus que triplé en 5 ans.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 46 les éléments principaux de l'ancien business model et du nouveau business model d'Adobe.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Vente de licences perpétuelles	Offre par abonnement
Logiciels de bureau	Applications mobiles et de bureau, disponibles par le Cloud
Cible principale : graphistes et métiers de création	Nouvelle cible : professionnels du marketing
Mises à jour tous les 18 mois environ	Mises à jour fréquentes via le Cloud

Tableau 46 – Principaux éléments de la BMI d'Adobe

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Alcatel

Historique de l'entreprise

Alcatel était l'un des leaders mondiaux du secteur des communications. L'entreprise fournissait notamment des câbles et infrastructures de télécommunication, produisait des terminaux mobiles, et opérait des services liés aux réseaux de la conception à l'exploitation. L'entreprise CGE, à laquelle appartenait Alcatel dès 1968, était également actionnaire majoritaire d'Alsthom, entreprise de fabrication de locomotives et moteurs. La branche communications acquit CIT et Thomson, mais finit par ne garder que le nom Alcatel. En 1991, la CGE devint Alcatel-Alsthom.

En 1995, Serge Tchuruk arriva à la tête de la société nouvellement nommée Alcatel-Alsthom. Il décida alors de recentrer l'entreprise sur le secteur des télécommunications. Ainsi en 1998, la majorité d'Alsthom fut vendue, et la nouvelle entité désormais indépendante devint Alstom. L'entreprise Alcatel-Alsthom devint donc Alcatel. Les activités de câbles et infrastructures furent progressivement filialisées. Dans le même temps, Alcatel fit l'acquisition de plusieurs entreprises spécialisées dans les réseaux et solutions de télécommunications, notamment internet : Xylan et Packet Engines en 1999, Newbridge en 2000, Astral Point Communications en 2002, iMagicTV en 2003, entre autres. Alcatel se recentra et se plaça alors en généraliste des télécommunications, se concentrant néanmoins sur les équipements et les réseaux fixes internet, profitant notamment de l'essor de l'ADSL.

Raisons et déroulement de la BMI

La transformation principale amorcée par Alcatel est celle du "fabless" ou "entreprise sans usines". En effet, Tchuruk perçut que la valeur migrait progressivement des activités manufacturières vers les activités intellectuelles et de Recherche et Développement. Son objectif était donc de céder ses usines et de développer un business model uniquement tourné vers la recherche. Alcatel avait déjà un avantage dans la recherche : environ 900 brevets étaient déposés par an par l'entreprise, et elle avait noué plus d'une centaine de partenariats avec des universités et instituts de recherche dans le monde. Cet objectif fut annoncé en 2001. Dès 2002, les cessions d'usines commencèrent avec, par exemple, celle de Brest, vendue à Jabil Circuits. En 2003, il ne restait que 30 sites sur les 120 initiaux. En 2008, les investissements dans la recherche et développement étaient de l'ordre de 3 milliards d'euros et l'entreprise comptait 23000 ingénieurs.

Alcatel fusionna en 2006 avec la société américaine Lucent, et la nouvelle entreprise prit donc le nom Alcatel-Lucent. Lucent apporta notamment les BellLabs, des laboratoires de recherche reconnus qui ont abrité plusieurs Prix Nobel. A cette époque, Alcatel n'employait déjà plus que 58 000 salariés, contre 190 000 dix ans plus tôt. Après la fusion, Alcatel-Lucent continua ses licenciements. En 2007, la situation se transforma en conflit social suite à la suppression de 12500 nouveaux emplois.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2008, Patricia Russo (PDG de Lucent) et Serge Tchuruk (PDG d'Alcatel) quittèrent l'entreprise. Philippe Camus et Ben Verwaayen prirent les rênes, mais les licenciements continuèrent, cette fois-ci forcés en partie par les mauvais résultats de l'entreprise qui avait notamment manqué le virage vers la 4G. Ainsi en 2009, Alcatel-Lucent externalisa toutes ses activités informatiques chez HP. En avril 2013, Michel Combes devint Directeur Général. Il lança cette

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

même année le plan "Shift" qui visait à sortir le groupe d'un positionnement généraliste et le spécialiser dans l'accès haut débit. Le plan prévoyait aussi la suppression de 15000 postes sur les 72000 existants, avec la promesse d'en créer 5000 autres, et la fermeture de la moitié des sites existants dans le monde.
Ce plan permit de sauver l'entreprise de la faillite et d'intéresser Nokia, qui annonça le rachat d'Alcatel en 2015 par échange d'actions. L'opération fut effective en 2016 et Alcatel devint une filiale de Nokia.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 47 les principaux éléments des deux business models d'Alcatel.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Activité de R& D et de production	Recentrage sur la R& D par cession des usines
Rémunération par les ventes de produits	Rémunération par les brevets

Tableau 47 – Principaux éléments de la BMI d'Alcatel

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Amazon

Historique de l'entreprise

Nous nous intéressons ici à la transformation d'Amazon d'un libraire en ligne au plus grand vendeur de produits en ligne.
Amazon est une entreprise américaine créée en 1994, à l'origine librairie en ligne permettant de proposer 4 à 5 fois plus de livres qu'une librairie classique grâce à ses entrepôts. Son fondateur, Jeff Bezos, avait choisi les livres justement car ils étaient faciles à vendre, peu chers à l'unité, et parce qu'il y avait une forte demande pour des livres et un grand choix de produits. En deux mois, Amazon avait vendu des produits dans les 50 états des Etats-Unis et 45 pays étrangers. L'entreprise entra rapidement en Bourse, en 1997, et acquit très vite une réputation aux Etats-Unis.

Raisons et déroulement de la BMI

Dès la fin des années 1990, Jeff Bezos avait l'ambition de devenir le plus grand vendeur au monde. La librairie, si elle était une activité intéressante, ne permettait pas à l'entreprise d'exploiter le plein potentiel de sa plateforme e-commerce. L'essor du e-commerce justement et la bulle internet permirent à Bezos d'obtenir des fonds très importants pour son développement. Il décida donc d'étendre son offre aux CD et DVD, des produits qui, comme les livres, sont faciles à stocker et à livrer. L'entreprise devint leader du e-commerce en pleine explosion de la bulle internet et s'internationalisa au Royaume-Uni et en Allemagne. La mission d'Amazon devint dès lors, d'après ses propres rapports annuels, "d'offrir le plus grand choix sur Terre et d'être l'entreprise la plus tournée vers le client au monde". Dès 1997, l'entreprise adopta sous l'impulsion de Bezos une culture de la mesure, enregistrant chaque visite, chaque clic, chaque transaction. En parallèle, Amazon offrit des services complémentaires tels que la commande en 1 clic qui permet de ne pas passer par la page de *check-out*, la livraison gratuite au delà d'un certain montant d'achat, puis en 2004 Amazon Prime qui permet, moyennant un abonnement, d'obtenir un certain nombre d'avantages dont la livraison gratuite et en un jour.

En septembre 1999 fut créée la Marketplace, qui permet à des vendeurs tiers de proposer leurs produits sur Amazon. Amazon se rémunère alors via une commission. Le concept avait d'abord été lancé comme une plateforme d'enchères sous le nom de zShops, afin de concurrencer eBay, mais face à l'absence de succès, il fut ramené à une plateforme de vente plus traditionnelle. L'entreprise lança dans le même temps des services additionnels pour ses vendeurs tiers, notamment des services de publicité et de mise en avant sur la plateforme. L'objectif de l'entreprise était de contrôler toute la chaine de valeur, d'être low-cost et centrée sur les besoins du client.

2001 marque la première année de profits de l'entreprise (5 millions de dollars de bénéfices pour 1 milliard de revenus). Amazon ajouta à son catalogue les jouets, jeux vidéo, l'électronique et les vêtements. Elle continua dans les années 2000 une vague d'acquisitions démarrée en 1998 avec Pets.com (accessoires et alimentation pour animaux de compagnie). On compte notamment en 1999 IMDb (base de données sur le cinéma), Alexa Internet (analyse de trafic Web) ; puis CDNow en 2003, Joyo en 2004 (site chinois d'e-commerce), Shopbop en 2006.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2004, les ventes de produits électroniques dépassèrent celles des livres, et Amazon atteignit donc son objectif. La même année, l'entreprise se transforma encore en s'adressant aux entreprises, via Amazon Web Services, son activité de services Cloud.

La gamme de produits ne fit qu'augmenter par la suite, jusqu'à proposer des produits frais en 2017 avec l'acquisition de Whole Foods Market. Ces extensions sont à mettre en lien avec les très nombreuses acquisitions réalisées par l'entreprise, notamment Audible en 2008, Abebooks en 2008 également, Zappos en 2009, Goodreads en 2013, Twitch en 2014, Colis Privé en 2016, et donc Whole Foods Market en 2017. Avec ces acquisitions, Amazon renforça sa position dans l'e-commerce au niveau international et grâce à sa Marketplace, elle propose aujourd'hui virtuellement tous les produits du monde sur son seul site ainsi que de nombreux services et plateformes.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 48 les caractéristiques principales de l'ancien business model d'Amazon et du nouveau.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Vente de livres Développement interne Vente à partir des stocks d'Amazon	Vente de multiples produits faciles à expédier Acquisitions multiples d'entreprises intégrées Ouverture de la Marketplace permettant à des vendeurs tiers de vendre via Amazon

Tableau 48 – Principaux éléments de la BMI d'Amazon

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

AOL - Time Warner

Historique de l'entreprise

America OnLine (communément appelé AOL) était un fournisseur d'accès à internet et fournisseur de services internet américain, créé en 1983.
Dans les années 1990, AOL était une des entreprises appelées "dot-com", pionnières du business sur internet. Elle constituait l'une des entreprises les plus populaires aux Etats-Unis. A l'origine, l'entreprise Control Video Corporation vendait un service appelé GameLine lié à la console Atari. Les clients achetaient un modem et pouvaient ensuite télécharger des jeux. En 1985, l'entreprise devint Quantum Computer Services, fondée par Jim Kimsey à partir de ce qu'il restait de Control Video Corporation. Quantum lança son service en ligne appelé Quantum Link la même année, sur le même modèle que son prédécesseur, mais amélioré. Le nom America Online fut adopté en 1989, et sa stratégie fut de devenir le service dédié aux novices de l'informatique, contrairement à son concurrent direct CompuServe.

Dans les années 1990, AOL développa son offre de services internet et de fourniture d'accès à internet moyennant un abonnement mensuel. L'entreprise conclut des partenariats avec des organisations diverses telles que la Fédération Américaine des Professeurs, National Geographic, Pearson, le département américain de l'éduction, entre autres. Beaucoup de ses services furent pionniers, notamment dans l'éducation, les contenus destinés aux enfants, ou l'accès à la culture.
Les clients payaient un abonnement horaire jusqu'à la fin de l'année 1996, puis un abonnement mensuel par la suite. La même année, l'entreprise conclut un partenariat avec Microsoft qui vit AOL lié au logiciel Windows. En 1997, la moitié des américains qui avaient un accès à internet passaient par AOL. A la fin des années 1990, l'entreprise devint même le plus grand fournisseur de services internet dans le monde. AOL fit l'acquisition de Netscape en 1998, un navigateur internet très connu, et l'accord fit grand bruit dans les médias.

Raisons et déroulement de la BMI

La transformation qui nous intéresse démarra en 1999, lorsqu'AOL décida de faire évoluer son modèle. En effet, l'entreprise avait pour ambition de fusionner avec ou acquérir un géant des médias, afin de lier ses services internet à des contenus médias. Son choix, après avoir envisagé Yahoo, se porta finalement sur Time Warner. Time Warner, à l'époque, était un conglomérat regroupant à la fois des activités de cinéma (avec les studios Warner Bros.), de télévision (les chaînes CNN et HBO), de presse (Time Magazine et Fortune par exemple), mais aussi de musique (Warner Music) ; l'entreprise possédait également des réseaux câblés indispensables à la distribution du contenu.
La fusion devait lier contenant et contenu et permettre de créer un géant des médias. Time Warner apportait ses contenus multimédias et son réseau câblé, AOL son savoir faire en termes de marketing direct et sa base d'abonnés aux services internet. L'objectif était de créer des synergies, par exemple en promouvant des films Warner Bros via les services AOL, ou en faisant de la publicité pour les services AOL dans le Time Magazine. AOL envisageait également de capitaliser sur ces contenus en se développant dans l'accès haut débit et en développant des modèles de revenus publicitaires.
Les deux entreprises entrèrent en contact cette même année mais le processus dura plus d'un an. D'abord en raison de divergences entre les deux entreprises, qui ne parvenaient pas à s'entendre par exemple sur la distribution des rôles au sein de l'entreprise ou la part de chacune des parties. Mais plus tard, le projet se heurta au gouvernement américain qui souhaitait éviter un monopole. Les deux entreprises durent alors consentir à laisser un accès libre aux réseaux de Time

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Warner pour les concurrents, ainsi que de maintenir un service ADSL concurrent desdits réseaux. La fusion fut effective en janvier 2001. Mais ce qui fut annoncé comme une fusion fut, dans les faits, une acquisition en janvier 2001 de Time Warner par AOL qui détenait 55% de l'entité nouvellement constituée. Néanmoins, Gerald Levin, PDG de Time Warner, devint CEO de la nouvelle entité appelée AOL Time Warner ; Steve Case, PDG d'AOL, en devint le président.

Cependant, les synergies attendues ne se manifestèrent jamais et la fusion intervint en pleine explosion de la bulle internet. De fait, les résultats d'AOL ne cessèrent de décroitre, impactant toute l'entreprise AOL Time Warner. En 2002, soit un an après la fusion, l'entreprise changea son nom pour devenir Time Warner. Steve Case fut contraint de démissionner de son poste de président en 2003 suite à la méfiance des actionnaires, restant néanmoins membre du conseil d'administration et du comité de stratégie. En effet, l'action avait chuté de 70% depuis la fusion. Les pertes globales du premier trimestre 2002 s'élevaient à 54 milliards de dollars, principalement dûes à la division AOL. D'ailleurs, la division AOL était la seule division de l'entreprise à être en sous-performance, et le top management en avait bien conscience. AOL n'est pas non plus parvenue à développer l'accès haut débit, malgré une augmentation du prix de l'accès par connexion téléphonique en 2006.
Les raisons évoquées pour expliquer cet échec sont multiples, les principales étant l'explosion de la bulle internet et l'essor de la technologie ADSL, concurrente de celle d'AOL Time Warner et rapidement préférée par les clients. Les études évoquent aussi un affrontement des cultures entre les deux entités, des actionnaires mécontents de l'opération (le cours d'AOL avait d'ailleurs chuté juste après l'annonce de la fusion), les récalcitrances du top management qui se demandaient l'intérêt d'une telle fusion pour les deux parties, ou encore une enquête menée sur des fraudes comptables de la part d'AOL en 2002.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En mai 2009, la scission entre Time Warner et AOL fut annoncée. AOL sera par la suite dirigé par Tim Armstrong, nommé en mars. A l'époque, AOL ne comptait plus que 7 millions d'abonnés contre environ 22 au moment de la fusion. Cette fusion est considérée dans la presse comme une catastrophe industrielle et l'une des pires opérations de l'histoire américaine.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 49 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model d'AOL.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Services internet par abonnement	Conglomérat médias et réseau par fusion avec Time Warner en 2001
Passage par des réseaux tiers	Utilisation des réseaux câblés de Time Warner
Promotion basé sur le marketing direct	Promotion basée sur la publicité croisée avec les médias Time Warner

Tableau 49 – Principaux éléments de la BMI d'AOL

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

AOL 2 : Reconversion en régie publicitaire

Historique de l'entreprise

La fusion avec Time Warner ne se passait pas comme prévu pour AOL. Les synergies espérées ne se réalisaient pas, et le business model de portail internet payant par abonnement ne cessait de décliner face à des entreprises comme Google qui proposaient des services gratuits à tous (Moteur de recherche, mails, stockage de fichiers, fichiers partagés, notamment). AOL fut pointée du doigt (à juste titre) comme la cause des résultats décevants de l'entité AOL-Time Warner.

Raisons et déroulement de la BMI

L'entreprise décida alors de s'appuyer sur son savoir-faire en captation de clients et de devenir une entreprise de média digital, basée sur la publicité. Cette transformation fut lancée en novembre 2006 suite à l'arrivée de Randy Falco au poste de PDG. AOL rendit ses services tels que les mails, la sécurité etc, gratuits, afin de se concentrer sur ses revenus publicitaires (et par là essayer d'endiguer la résiliation d'abonnements dont elle souffre). Elle augmenta dans le même temps les prix du service de connexion à internet par téléphone, dans une volonté de faire passer ses clients au haut débit. La même année, la division renouvela son identité et abandonna le nom America Online, de toute façon peu utilisé, au profit du nom AOL LLC.
La transformation passa également par l'acquisition en 2007 de Third Screen Media et TACODA, entreprises liées à la publicité digitale.

En 2008, les activités d'accès à internet et de régie publicitaire d'AOL furent séparées, et il fut envisagé de céder à terme l'activité d'accès à internet. En mars de cette même année, l'entreprise fit l'acquisition de Bebo, un réseau social. Il fut également décidé de se séparer d'AOL Pictures, son service d'hébergement de photos ; ainsi que AOL Hometown (hébergement de sites internet) et AOL Journal (hébergement de blogs).

Suite à l'échec de la fusion avec Time Warner, AOL redevint une entreprise indépendante en 2009. Tim Armstrong prit la tête d'AOL en mars 2009, puis en mai devint PDG suite à la fin de la fusion. Il continua alors cette transformation, toujours majoritairement par acquisitions telles que Patch Media en 2009 (informations locales et communautaires), TechCrunch en 2010 (actualité des start-ups internet), about.me la même année (plateforme d'identité virtuelle), ou goviral en 2011 (plateforme de vidéos). Puis l'entreprise acquit le Huffington Post en 2011, ce qui représente probablement son acquisition la plus médiatisée. Toutes ces entreprises permettaient à AOL d'assurer sa position dans la publicité et les médias digitaux.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Après 8 ans de pertes, AOL renoua avec le profit en 2013. En avril 2015, AOL fut acquise par Verizon et devint le fer de lance de la division Verizon Media (avec Yahoo, achetée en juillet 2016). Nous ne disposons pas des résultats spécifiques d'AOL au sein de cette division, mais les résultats globaux de Verizon Media sont jugés décevants année après année.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model d'AOL dans le tableau 50.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Rémunération par l'abonnement aux services internet	Rémunération par la publicité
Fusion avec Time Warner	Séparation et acquisition de portails internet
Axé sur les services internet	Axé sur la publicité, cession des activités de services

Tableau 50 – Principaux éléments de la BMI d'AOL2

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Apple

Historique de l'entreprise

Apple est une entreprise créée en 1976, spécialisée à la base dans la fabrication d'ordinateurs. Apple fut la première entreprise à présenter en 1983 un ordinateur personnel à interface graphique, qui rendait l'utilisation nettement plus simple. Son introduction en Bourse en 1980 fut un succès, le prix de l'action augmentant de 22 à 29 dollars en un jour. Son produit phare, le Macintosh, était vendu à un prix élevé, ce qui fonctionna dans un premier temps mais fut finalement un échec lorsque des clones des programmes exclusifs au Macintosh apparurent sur PC à des prix inférieurs. Apple réussit à retrouver une excellente performance financière en 1991 avec le PowerBook, qui proposait des interfaces colorées et des capacités de réseau innovantes.
A la fin des années 1990, les produits à faible prix d'Apple cannibalisaient ses produits plus chers. Apple créa donc trois lignes de produits pour trois gammes de prix et trois marchés distincts : Quadra (haut de gamme), Centris (milieu de gamme) et Performa (pour utilisation personnelle). Mais cette distinction fut mal comprises des clients, entrainant la confusion. De plus, de nombreux produits ne rencontrèrent pas le succès, notamment des caméras, consoles vidéos, et appareils de télévision. En parallèle, Microsoft ne cessait de gagner des parts de marché avec Windows. C'est à ce moment-là que Apple acquit NeXt et fit revenir Steve Jobs, co-fondateur de l'entreprise, qui devint PDG par intérim et commença une refonte de la gamme de produits. Apple renoua avec le succès sous sa direction.

Apple est d'ailleurs souvent analysée à travers le prisme de Steve Jobs, considéré comme un visionnaire ; c'est lui qui a impulsé les principales innovations et succès de l'entreprise, malgré son départ forcé en 1985 et son retour en 1997. Dès 2007, Apple Computer changea de nom pour s'appeler simplement Apple, signe de l'élargissement de son activité vers l'électronique de manière générale.

Raisons et déroulement de la BMI

La BMI que nous étudions intervient dans un contexte de fort changement de l'industrie musicale. En effet, à la fin des années 1990 émergea la musique numérique, et avec elle le téléchargement illégal, mené notamment par Napster. Les labels engagèrent une guerre règlementaire avec ces entités. La transformation d'Apple posa alors l'entreprise, manufacturière de baladeurs mp3 avec l'iPod, en alternative légale et pratique au téléchargement illégal.

iTunes fut lancé officiellement en 2001, l'iTunes Store en 2003. iTunes est un logiciel qui offre une bibliothèque musicale aux détenteurs d'iPod. Ainsi, les titres sont rangés et classés, permettant à l'utilisateur de parcourir et choisir sa musique plus facilement. L'iTunes Store, quant à elle, est une boutique en ligne permettant d'acheter de la musique (produite par les grandes maisons de disques, mais aussi des labels indépendants et des artistes auto-produits), puis par la suite de clips musicaux, de livres audio, et de podcasts. Depuis, la boutique intègre également des jeux vidéo, des séries TV et des applications.
Une des propositions de valeur majeure de l'iTunes Store est la possibilité d'acheter des chansons séparément plutôt que des albums complets. De plus, le service est plus facile à utiliser que le téléchargement illégal, assure l'accès à un catalogue complet, et est plus fiable - les sites de téléchargement illégaux ne garantissant pas la validité du fichier téléchargé. Notamment, l'iTunes Store ne nécessite pas d'abonnement, contrairement à la quasi-totalité des concurrents qui demandent un abonnement pour pouvoir écouter la musique et un achat ponctuel supplémentaire pour pouvoir graver cette musique sur un support.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

La seconde proposition majeure est la convergence produit/services. En effet, iTunes vient en complément de l'iPod, le baladeur numérique phare d'Apple (puis plus tard de l'iPhone et de l'iPad). Les morceaux achetés sur l'iTunes Store n'étant transférable que sur les produits Apple, c'est un argument de vente majeur qui, dans le même temps, crée un effet de lock-in pour le client. Son système de revenus repose d'ailleurs en grande partie sur cette complémentarité, car les revenus proviennent majoritairement de la vente d'iPod et non de la vente de musique. L'ouverture de iTunes à Windows fut effective en 2003, soit trois ans après son lancement, mais l'application iTunes ne fut disponible pour Windows qu'en 2018.
Afin de soutenir ce business model, Apple a donc noué un partenariat avec les 5 plus grands détenteurs de catalogues musicaux : Warner, Universal, Sony, EMI, et BMG. Ce partenariat a été d'abord refusé par ces maisons de disque, qui voyaient dans l'offre d'Apple une menace à leur propre business model de vente de CD. Néanmoins, au bout de négociations notamment sur l'application de DRM (*Digital Rights Management*, des sécurités qui empêchent un morceau d'être transféré à un tiers), les catalogues furent mis à disposition d'iTunes. En 2009, les majors acceptèrent de délaisser le DRM en échange de la mise en place de prix flexibles (un prix standard, un prix promotionnel et un prix premium pour les nouveautés). Ainsi, Apple co-construisit son service avec ses principales parties prenantes. L'entreprise noua également des partenariats avec HP, Motorola, et plusieurs constructeurs automobiles, afin de créer un écosystème favorable à l'iPod.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

18 heures après le lancement du service, 275 000 chansons avaient déjà été vendues. Assez rapidement, les concurrents qui vendaient leur service par abonnement abandonnèrent ce système et copièrent la vente à l'unité d'Apple. En 2018, Apple était le plus grand vendeur de musique numérique avec plus de 10 milliards de chansons vendues.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons les points principaux de l'ancien et du nouveau business model d'Apple dans le tableau 51.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Production d'appareils électroniques	Création d'un écosystème autour de la musique et des produits Apple
Complémentaire de la vente de musique	Internalise la vente de musique via des partenariats avec les labels
Permet de stocker la musique	Permet d'acheter la musique à la demande

Tableau 51 – Principaux éléments de la BMI d'Apple

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

AWS

Historique de l'entreprise

Amazon est une entreprise américaine créée en 1995. A l'origine, Amazon était un vendeur de livres et de CD par internet. Par la suite, les produits offerts se sont multipliés, et Amazon est désormais une entreprise de e-commerce globale, offrant même des produits alimentaires dans certains pays.
Depuis la fin des années 1990, Amazon a fait l'acquisition de plusieurs entreprises. Celles-ci étaient d'abord des entreprises de e-commerce, qui permettaient d'enrichir le catalogue de produits offerts. Mais depuis le milieu des années 2000, les acquisitions se sont faites plus diverses ; on peut citer par exemple Audible (livres audios) ou Twitch (plateforme de streaming).

Avec les années, Amazon a également créé ses propres produits et services. Elle a lancé la liseuse électronique Kindle en 2007 et vend donc des ebooks. En 2006 fut créé Amazon Video, une plateforme de vidéo à la demande, similaire à Netflix. De la même façon que son concurrent, Amazon s'est constitué un catalogue composé de films et séries, pour certains exclusives à sa plateforme. Dès 2013, l'entreprise a endossé la casquette de studio en produisant directement des séries comme Mozart in the Jungle ou The Man in the High Castle, diffusées ensuite sur la plateforme. Fin 2015, Amazon a lancé les Amazon Lockers, des casiers électroniques implantés dans plusieurs villes, notamment dans les centres commerciaux et des sites fortement fréquentés. Ceux-ci permettent à chacun de récupérer sa commande Amazon de façon flexible. Enfin, l'entreprise a commencé à vendre en 2014 Amazon Echo, une enceinte connectée dotée d'un assistant vocal. Ces différentes diversifications permettent à Amazon d'être présent à plusieurs moments de la vie quotidienne des clients.

Raisons et déroulement de la BMI

La transformation qui nous intéresse est celle entamée par l'entreprise vers le B2B avec Amazon Web Services. C'est cette transformation que nous étudions, car c'est celle qui a le plus impacté l'entreprise. En effet, AWS constitue aujourd'hui la principale source de revenus d'Amazon, bien que les autres business models continuent à être opérés en parallèle.
La transformation a été amorcée par une demande interne des personnels Amazon. Ceux-ci avaient besoin d'une plateforme qui puisse centraliser les différents outils développés jusqu'alors en silos par différentes équipes. En effet, chaque projet voyait se développer ses propres ressources, sans aucune capitalisation. De plus, lors d'un séminaire en 2003, le top management se rendit compte que l'entreprise possédait des compétences non exploitées dans le Software-as-a-Service, industrie en plein développement avec l'essor d'entreprises basées sur internet. A partir de là, le développement d'AWS fit l'objet d'expérimentations, avec notamment la création d'un bureau satellite en Afrique du Sud en 2004. Ce bureau satellite était détaché de la structure principale afin de pouvoir expérimenter sur le nouveau business model tout en limitant les risques pour le business model actuel.

Amazon Web Services vit le jour en 2002, avec une plateforme constituée de quelques outils et services appelée merchant.com. La plateforme AWS officielle, telle que nous la connaissons aujourd'hui, fut lancée en 2006. Cette entité offre des services de *cloud computing* à des clients professionnels, c'est-à-dire des services accessibles sur le Cloud permettant à ces entreprises d'opérer leur activité. En 2017, AWS offrait environ 90 services, qui englobent notamment le stockage, la gestion de bases de données, le déploiement de cloud, le dévelopement logiciel, la cybersécurité,

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

l'intelligence artificielle. Le prix de ces services est basé sur l'usage et les caractéristiques demandées par le client (à l'heure pour les services ou au gigaoctet pour les données), et le processus de paiement est largement simplifié par l'usage d'un compte client et de l'enregistrement de la carte bancaire, sans contrat spécifique.

Le business model d'AWS repose sur la co-création avec le client. Les développeurs créent une solution adaptée aux besoins des clients. Ils détiennent également l'autonomie pour construire de nouveaux services sur leurs apprentissages au fil des contrats successifs. De plus, Amazon dispose de larges ressources informatiques non utilisées. Le client peut donc augmenter la capacité allouée rapidement, sur simple demande, et sans friction. Le système est aussi pensé en self-service : il n'y a donc pas de contact avec un commercial ou de contrat à établir. Les clients peuvent aisément souscrire en ligne.

La première étape de la transformation fut de regrouper les outils développés en internes par chaque équipe en une plateforme centralisée et documentée. Ainsi, cette plateforme pouvait servir à toute l'entreprise afin de développer plus d'outils ; mais c'était également une source de développement de services pour d'autres entreprises. Le challenge fut de déterminer quels composants étaient adaptés à cette nouvelle proposition de valeur.
Les data centers nécessaires au bon fonctionnement d'AWS furent placés dans le monde entier afin de satisfaire aux règlementations de certains pays qui exigent que le serveur soit sur le territoire. L'organisation fut anticipée pour répondre aux exigences règlementaires et permettre à tous les clients de tous les pays de bénéficier de l'offre. Par opposition, les concurrents d'AWS n'ont pas de serveurs en France, alors qu'une loi de 2017 oblige le serveur à être en France.
AWS lance des dizaines de nouveaux services tous les ans, et ces services sont souvent créés à la demande des clients. Ainsi, l'entreprise s'adapte en fonction des besoins exprimés.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Amazon Web Services est mentionné dans les rapports annuels à partir de 2005. Le rapport inclut alors dans la section "Strategy" : "Our business strategy is to relentlessly focus on customer experience by offering our customers low prices, convenience, and a wide selection of merchandise, **to provide e-commerce solutions and services to other businesses and to offer web services applications to developers**."
En 2015, le rapport annuel modifia sa présentation et décida de présenter les résultats d'Amazon Web Services séparément des autres offres Amazon.
Parmi les clients d'AWS, on compte aujourd'hui Etsy, Netflix, Dropbox, AirBnB, reddit, yelp. Le service est l'un des trois principaux vendeurs de services Cloud au monde, avec Microsoft et IBM.

Eléments principaux du nouveau business model

Le tableau 52 présente les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model d'Amazon avec AWS.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur le e-commerce	Axé sur les services aux entreprises via le Cloud
Plateforme standardisée	Co-création des services avec les clients
Création pour des clients B2C	Création pour des clients B2B et une utilisation interne
Facturation au produit	Facturation à l'usage

Tableau 52 – Principaux éléments de la BMI d'AWS

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Axel Springer

Historique de l'entreprise

Axel Springer est une entreprise allemande, créée en 1946 à Hambourg, leader de la presse allemande. Elle opère notamment les journaux Bild, Die Welt (équivalent allemand du Monde). Elle est présente dans plus de 40 pays via des filiales, *joint ventures* et licences.

Le premier journal d'Axel Springer est le Hamburger Abendblatt, quotidien lancé en 1948. Un de ses journaux les plus populaires, Bild, sera mis en circulation en 1952, suivi en 1953 par Die Welt.
L'entreprise entra en Bourse en 1985 en proposant 49% de ses parts au public.
En France, Axel Springer arrive en 1988 avec le magazine Auto Plus, adaptation du magazine allemand Auto Bild. L'entreprise acquit ensuite plusieurs titres connus du public français comme Aufeminin.com, marmiton.org, Teemix, Santé AZ. En 2018, il racheta également l'éditeur du site logic-immo.com.

Raisons et déroulement de la BMI

La transformation du business model de presse d'Axel Springer est principalement une digitalisation et une spécialisation. En 2006, le business model était porté presque exclusivement sur la presse écrite et 99% de ses bénéfices provenaient de cette activité. Mais le déclin de l'industrie de la presse papier et l'essor de l'information gratuite sur internet forcèrent l'entreprise a réduire ses effectifs d'un tiers en six ans, et à investir dans un premier temps dans la télévision. Face à la domination croissante d'internet, l'entreprise se lanca ensuite dans le numérique et vers un segment à fort potentiel de croissance : les petite annonces. L'entreprise divisa alors ses activités en trois segments principaux : modèles payants (information), modèles marketing (publicité), et petites annonces.

La transformation passa d'abord par l'adaptation de ses journaux papier pour internet, ce qui prit plusieurs années. Une offre freemium fut ensuite lancée sur ses deux titres phares "Die Welt" et "Bild" en 2013. Après six mois, plus de 150 000 personnes avaient souscrit à une offre digitale pour Bild.
L'entreprise abandonna par ailleurs son catalogue de journaux régionaux, afin de réinvestir dans la presse numérique. Axel Springer décida d'effacer la distinction entre papier et numérique pour ces titres phares, allant même jusqu'à fusionner les équipe de Die Welt avec celles de la chaîne télévisée N24. Le but était que le contenu soit visible, peu importe que cela soit via la télévision, le papier ou le numérique.

Elle construisit également de nouveaux contenus : applications personnalisées d'alertes, contenu premium pour Bild, entre autres. Mais c'est surtout dans ses acquisitions que l'entreprise transforme son business model. Ainsi, elle acquit diverses plateformes et sites d'information ou de petites annonces.
Les petites annonces étaient en effet le deuxième et principal volet de la transformation. Cette transformation s'effectua plutôt par acquisitions de plateformes phares comme Se Loger et Logic-Immo dans l'immobilier, La Centrale dans l'automobile, ou encore StepStone. En 2018, ces activités numériques comptaient pour deux tiers du résultat d'exploitation. Le dernier tiers était amené par l'activité journalistique.

L'entreprise construisit en parallèle un Plug and Play Accelerator afin de l'aider dans sa transformation digitale, destiné aux start up. Ce programme, qui a attiré en 2016 plus de 1500 start-ups pour environ 80 investissements, offre

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

aux start-ups un espace de coworking, des ateliers et des mentors. En échange, celles-ci doivent apporter de la valeur à l'entreprise.
La transformation fut aussi culturelle. Le PDG, Matthias Döpfner, remarqua que l'entreprise était très hiérarchique et peu tolérante au risque. Afin de transformer cette culture, un séminaire du top management fut organisé dans la Silicon Valley, ponctué de rencontres avec des managers d'entreprises technologiques sur place. Cela amena, entre autres, Axel Springer à investir dans l'éco-système "high tech" américain via la création d'un fond d'investissement, concentré principalement sur les trois activités de l'entreprise allemande. Parmi ces investissements, le plus important est un investissement de plus de 300 millions de dollars dans Business Insider.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2019, les activités digitales représentaient plus de 60% des revenus d'Axel Springer, dont la majorité provenait des petites annonces. Axel Springer continue ses acquisitions dans les petites annonces, et a par exemple fait l'acquisition en 2020 du site MeilleursAgents dans le secteur immobilier. Le 6 juin 2020, Axel Springer est sorti de la Bourse de Francfort afin de ne plus subir la pression des actionnaires alors que l'entreprise souhaite accélérer dans le numérique.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 53 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model d'Axel Springer.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur la presse papier	Axé sur internet et les petites annonces
Equipes papier et numériques séparées	Fusion des équipes par contenu et non par contenant
Investissement dans les journaux régionaux et la TV	Investissement dans les portails et les journaux nationaux sur internet
Développement de titres en interne	Acquisition de plateformes européennes
Culture très hiérarchisée et averse au risque	Culture plus horizontale et tolérante au risque

Tableau 53 – Principaux éléments de la BMI d'Axel Springer

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Blockbuster Video

Historique de l'entreprise

Blockbuster Video est une entreprise de location de films en VHS, créée à Dallas en 1985. Le créateur de l'entreprise est David Cook, un développeur ayant conçu un programme qui traçait les préférences des clients en termes de films et intégra ce programme dans le fonctionnement de ses vidéo-clubs. Cela permit aux vidéo-clubs Blockbuster de rencontrer le succès, car ils proposaient des films que les clients allaient probablement demander et apprécier.
En 1987, Blockbuster comptait 8 boutiques et 7 franchises. En 1991, l'entreprise comptait 1654 boutiques aux Etats-Unis et s'était étendue en rachetant des concurrents tels que Erol ou Sound Warehouse et en se lançant dans la location de musique.

En 1996, l'entreprise changea de nom suite à son acquisition par Viacom en 1994, se transformant de Blockbuster Entertainment Corporation en Blockbuster Inc., et changeant le nom des boutiques de Blockbuster Video en Blockbuster. John Antioco devient le PDG en 1997 et resta à la tête de l'entreprise dix ans. A son arrivée, l'entreprise se recentra sur la location de vidéo en cédant ses activités de musique en 1998, ce qui permit de regagner du profit et de la part de marché. A l'époque, le modèle reposait sur un achat des VHS aux studios pour environ 65 dollars pièce, obligeant la boutique à louer le film 30 fois pour rentabiliser l'achat. Or, les VHS étaient surtout populaires et demandées dans les quelques semaines qui suivaient leur sortie, ce qui amenait des soucis de stocks pour les boutiques avec un manque de nouvelles sorties et des VHS que plus personne ne voulait. Antioco décida donc de négocier un nouveau modèle avec les studios basé sur le partage de revenus. Blockbuster, à partir de ce moment, acheta donc chaque copie pour 1 dollar mais reversait 40% des revenus de la location au studio. Cela lui permettait de stocker plus de nouveautés et de garantir la disponibilité de certains titres.

Son principal concurrent, Netflix, arriva en 1997 et préféra l'envoi par mail à l'implantation de boutiques et le DVD à la VHS. Netflix supprima également l'un des aspects majeurs du business model de Blockbuster : les *late fees* ou pénalités de retard. En effet, Blockbuster facturait les clients qui rendaient leur location en retard ; c'était d'ailleurs une part importante de son modèle de revenus, puisque les clients oubliaient souvent de rendre leur VHS dans les délais impartis (16% des revenus annuels en 2000). Au début, Blockbuster prit l'avantage sur son concurrent puisque ses boutiques étaient plus faciles à trouver que le site internet de Netflix, et permettaient de louer un film pour le soir même sans avoir à attendre que la poste américaine ne délivre le colis. Mais Netflix prit peu à peu l'avantage par son aspect pratique et son utilisation du canal internet.
En 1998, Blockbuster se vit offrir un marché par les studios Warner Bros afin d'obtenir les DVD des films du studio en exclusivité avant la mise en vente au grand public. Mais l'entreprise décida de refuser l'offre, qui alla à Walmart. Au vu de l'essor du DVD dans les années qui suivirent, et le studio décidant de baisser les prix de vente pour concurrencer les entreprises de location, Blockbuster vit ses revenus fortement impactés.
En 2000, Blockbuster était néanmoins leader du marché de la location vidéo et comptait environ 9000 boutiques, des millions de clients, un budget marketing important et une efficience remarquable. La même année, le PDG eut l'opportunité d'acquérir Netflix pour 50 millions de dollars, ce qu'il refusa.
En 2002, Blockbuster acquit DVD Rental Central, une entreprise familiale de location de DVD en ligne qui comptait environ dix mille abonnés. DVD Rental Central devint par la suite Blockbuster Online en 2004, un service de location de DVD par souscription. Cette acquisition sera essentielle dans sa BMI qui démarre réellement en 2005.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Raisons et déroulement de la BMI

Début 2005, face à la pression concurrentielle et au développement de Netflix, ainsi qu'au déclin de la consommation de VHS et à la volonté des clients d'avoir le film de leur choix sans se déplacer, Blockbuster décida de supprimer les pénalités de retard et d'investir massivement dans une plateforme en ligne de VOD. L'élimination des pénalités coûta à l'entreprise 200 millions de dollars, et l'investissement dans Blockbuster Online 200 millions de plus. Blockbuster fit également face à une procédure judiciaire car la suppression des pénalités de retard cachait le fait que l'entreprise faisait payer au client le prix total du DVD en cas de non-retour après la date limite, et ne remboursait le client qu'en cas de retour de la location et de paiement d'une pénalité.

En 2007, Blockbuster fit l'acquisition de Movielink, une plateforme de video à la demande afin de pénétrer ce marché et faire de la concurrence à Netflix, qui se lançait alors dans le streaming. La même année, l'entreprise lança une grande campagne appelée Total Access afin de contrer Netflix. Les clients ayant loué en ligne via le site Blockbuster Online pouvaient le retourner en boutique et louer gratuitement un autre DVD. Cette stratégie représentait un coût pour l'entreprise mais celle-ci espérait par ce biais attirer de nouveaux clients afin de compenser ce coût. Cela fonctionna au point que Netflix approcha de nouveau l'entreprise en lui proposant de racheter son activité en ligne. Mais avant que le marché ne puisse être mené à bien, les actionnaires remirent en question l'autorité de John Antioco. Ce dernier fut congédié en 2007 et remplacé par James Keyes. Celui-ci annula les changements décidés par Antioco afin de faire remonter la profitabilité, et décida d'augmenter significativement les prix de Blockbuster Online, de stopper la campagne Total Access, de réduire les coûts de marketing, et de se reconcentrer sur les boutiques. Movielink fut fermé en décembre 2008 ; Keyes considérait que Netflix et RedBox n'étaient alors pas des concurrents, se concentrant sur Walmart et Apple. Début 2010, Blockbuster remit en place des *late fees* via les *"Additional Daily Rates"* : le client se voyait alors facturé une taxe pour chaque jour de retard sur le retour de la location.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En juillet 2010, Blockbuster sortit du New York Stock Exchange car sa valeur était passée en dessous de 1 dollar par action. Le 23 septembre 2010, l'entreprise se plaça en faillite avec une dette de 900 millions de dollars. Elle possédait à l'époque 6500 magasins dont 4000 aux Etats-Unis. L'entreprise fut rachetée par Dish Network en avril 2011, une société de diffusion par satellite, afin d'être transformées en boutique d'abonnements à Dish Network et de VOD ; mais ce projet fut rapidement abandonné et les boutiques fermées les unes après les autres. Les derniers magasins Blockbuster fermèrent en 2018 au Brésil, en mars 2019 en Australie et en Alaska. En 2020, il ne reste qu'un Blockbuster, à Bend, dans l'Oregon.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons les caractéristiques principales de l'ancien et du nouveau business model de Blockbuster dans le tableau 54.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Location de VHS en boutique	Synergies entre la plateforme internet et les boutiques
Axé sur la location physique	Investissement dans la vidéo à la demande
Location à l'unité avec pénalités de retard	Suppression des pénalités de retard et locations gratuites

Tableau 54 – Principaux éléments de la BMI de Blockbuster Video

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Borders

Historique de l'entreprise

Borders est une chaine de librairies et disquaires américaines, créée en 1971 comme librairie d'occasion aux Etats-Unis, et déclarée en faillite en 2011. La première librairie Borders a été créée dans le Michigan par deux frères. Borders avait un système d'inventaire innovant pour l'époque, qui personnalisait le stock à la communauté locale. En 1976, les deux frères Borders créérent la société Book Inventory Systems afin de proposer ce système d'inventaires aux librairies indépendantes de la région.

En 1992, alors qu'elle possédait déjà 21 boutiques, Borders fut acquise par la chaine de supermarchés Kmart, qui avait déjà acquis la chaine Waldenbooks huit ans plus tôt. Borders et Waldenbooks furent donc fusionnées, l'objectif étant que l'expérience de Borders profite à Waldenbooks, alors en difficulté. Mais au lieu de cela, le top management de Borders quitta l'entreprise et les problèmes se multiplièrent, amenant Kmart à céder Borders. La nouvelle entreprise prit le nom de Borders-Walden Group, puis assez rapidement Borders Group. Dans les années 1990, Borders continua de s'étendre, remplaçant un certain nombre de librairies indépendantes. Elle ouvrit sa première librairie à l'international en 1997 (à Singapour) ; en 2009, toutes les filiales directes de Borders à l'étranger avaient fermé ou avaient été cédées, seules restaient les franchises.

En 2001, l'entreprise signa un accord avec Amazon. Celui-ci stipulait que les livres Borders seraient désormais vendus sur la plateforme Amazon. Le site fut cocréé et cogéré par Amazon et Borders. Amazon s'occupait de la logistique et du service client ; Borders fournissait le stock et les informations sur les boutiques Borders et leurs évènements. De plus, Amazon bénéficia dès lors de promotion dans les boutiques Borders, et en 2002 il fut possible pour les clients d'Amazon de venir chercher leur commande dans une boutique Borders. Ainsi, Borders s'étendit sur le canal internet mais ne prenait pas en charge la vente ou la logistique, lui permettant de se concentrer sur son coeur de métier : les boutique physiques.
En 2007 et 2008, Borders lança des concept-stores aux Etats-Unis, qui vendaient notamment des produits électroniques et diffusaient des programmes tels que les informations ou du sport dans les librairies. Celles-ci devinrent alors des endroits plus sociaux, à l'offre plus diverse. L'entreprise lança également son programme de fidélité appelé Borders Rewards en 2007. Celui-ci était gratuit à l'adhésion et donnait droit à des bons de réduction et des crédits pour des achats futurs, dans une volonté de faire revenir les clients.

Face à la croissance des liseuses électroniques et des e-books, Borders n'a pas lancé son propre produit mais vendait 6 produits différents, dont la Kobo ou la Sony Pocket Edition. Cependant, aucun de ces produits n'a eu la même popularité que la Kindle d'Amazon ou la Nook de la librairie concurrente Barnes & Noble. En 2010, Borders ouvrit enfin une boutique d'e-books, permettant de télécharger directement des livres éléctroniques sur une liseuse ou sur l'application Borders eReader. En 2011, suite à la faillite, cette application devint Kobo eReader.

Raisons et déroulement de la BMI

Les derniers profits de Borders remontent à 2006. Au vu du fort déclin de ses revenus lié aux difficultés de la librairie, et de l'essor du e-commerce et du ebook, l'entreprise annonça en mars 2007 qu'elle mettait fin à son accord avec Amazon, et prévoyait de lancer son propre site de e-commerce au début de l'année 2008, afin de compenser la perte

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

des revenus en librairie par des revenus digitaux. Le rapport annuel de 2008 confirme d'ailleurs Borders.com comme le point principal de l'expérience en ligne et en boutique. L'objectif était de permettre de nouveaux partenariats afin de créer de nouveaux revenus, de lier les ventes e-commerce au programme Borders Rewards, et d'intégrer le site internet dans les magasins Borders en créant une expérience synergique entre physique et numérique.

Cependant, il fut annoncé en mars 2008 que l'entreprise comptait vendre sa chaine de magasins à cause de difficultés financières, potentiellement à son concurrent Barnes & Noble. La même année, l'entreprise signa un accord avec Lulu Press destiné à permettre aux auteurs de s'auto-publier et de vendre leurs oeuvres via Borders et son site internet ; l'entité nouvellement créée s'appela Borders Personal Publishing.
En janvier 2009, le PDG et le CFO furent remplacés à cause des mauvaises ventes de la période de fin d'année. En août de la même année, cinq des huit membres du comité de direction furent remplacés de leur propre initiative.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

A la fin de l'année 2010, Borders n'était pas en mesure de payer aux éditeurs les stocks déjà envoyés. Certains éditeurs acceptèrent de livrer à crédit, d'autres refusèrent d'envoyer d'autres stocks.
L'entreprise se plaça sous le Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites en février 2011.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 55 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model de Borders.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur les boutiques physiques	Axé sur la plateforme Borders.com
Vente en ligne via Amazon	Vente en ligne via Borders.com
Vente simple de livres	Diversification vers l'auto-édition
Séparation boutiques et site internet	Intégration des deux canaux
	Lien entre Borders.com et le programme de fidélité

Tableau 55 – Principaux éléments de la BMI de Borders

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Club Med

Historique de l'entreprise

Le Club Med est une entreprise de club vacances destinés à l'origine aux vacances en famille. L'entreprise est née du rapprochement des familles Trigano (alors manufacturiers d'équipements de camping) et Blitz qui voulaient monter des villages vacances. Le premier village vit le jour en 1951.
L'objectif de départ du Club Med était d'offrir des vacances familiales, égalitaires et conviviales. L'accent était alors mis sur l'interaction sociale entre les vacanciers. Pour cela, plusieurs mécanismes étaient mis en place : bracelets portés par tous les vacanciers, dress codes, rites de bienvenue, tutoiement, entre autres. Le Club, comme l'appelleront assez vite les salariés et clients, développa même sa propre terminologie : villages, Gentil Organisateur, Gentil Membre, Tridents pour classer les villages. L'entreprise créa une communauté autour des villages vacances.
Le Club Med s'internationalisa dès les années 1970, et entre à la Bourse de New York en 1978. En 1990 fut lancé le Club Med 1, bateau de croisière qui sera suivi par le Club Med 2 en 1992.

Raisons et déroulement de la BMI

En 2002, le nouveau PDG Henri Giscard d'Estaing décida d'opérer une transformation du business model et un repositionnement de la marque Club Med. L'objectif était de transformer le Club en marque haut de gamme. Cette solution a été choisie parce qu'elle était considérée comme la seule option possible, au vu de l'évolution du secteur du voyage et d'études marketing lancées au début des années 2000. Le secteur a en effet vu une distinction nette se créer entre les business models à bas prix et les business models haut de gamme. Or à l'époque, le Club Med se situait quelque part entre les deux, dans un segment qui était voué à disparaitre. Le positionnement en bas de gamme n'était pas viable pour l'entreprise, au vu de ses coûts fixes et des actifs qu'elle possédait déjà. Restait donc la montée en gamme.
Pour cela, deux plans destinés à la BMI furent lancés. Le premier fut nommé Cap sur l'Incomparable en 2004, le second Magellan en 2007. Un troisième plan G.O for Change fut lancé en 2017 se focalisant sur l'internationalisation, la transformation digitale et la conquête de nouveaux clients.

La transformation s'est d'abord manifestée par la fermeture d'environ 40 villages et un investissement massif dans de nouveaux villages haut de gamme. Concrètement, les villages 2 tridents furent fermés et/ou cédés, les villages 3 tridents mis en travaux afin de passer si possible 4 ou 5 tridents, et l'entreprise a investi dans des sites pouvant accueillir des villages 4 ou 5 tridents.
Certaines traditions ont également été revues afin de donner une autre image du Club. Les tables de 8 personnes qui étaient le standard ont laissé place à des tables de 2, 4 ou 8 personnes afin d'offrir plus d'intimité aux vacanciers le souhaitant. Des activités individuelles ont été ajoutées. Le dress code, le tutoiement et les codes spécifiques au Club Med ont été supprimés. Toutes ces actions avaient pour objectif d'offrir aux familles ne souhaitant pas s'investir dans la collectivité du village de passer des vacances plus personnelles et intimes.

La transformation s'est également manifestée par la création de services digitaux. L'*Easy Arrival* permet notamment aux vacanciers de saison hivernale de réserver le matériel et les cours de ski à l'avance, afin d'éviter toute friction le jour de l'activité. La réalité virtuelle est utilisée pour promouvoir les villages dans les agences Club Med. Une application mobile a été créée afin de donner des informations sur les villages (météo, carte du village, programme des activités). Un nouveau poste a même été créé : le eGO (ou e-Gentil Organisateur) qui a pour mission de s'occuper

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

de l'application et des réseaux sociaux au sein du village.
Afin de mener à bien cette transformation, l'entreprise a noué des partenariats avec des start-ups afin de développer des solutions innovantes au niveau digital, lorsque le développement en interne n'était pas possible.
En interne, les recrutements de GO ont été plus exigeants et des formations ont été construites afin d'offrir aux salariés les compétences nécessaires à ce nouveau rôle. Les GO ont d'ailleurs été impliqués dès le départ dans la nouvelle vision, en étant souvent les premiers sponsors internes et externes.

L'entreprise a également été amenée à céder les activités qui ne correspondaient pas au business model haut de gamme des villages. Ce fut le cas notamment du tour operator JetTours, du club de sport Club Med Gym, et de l'immense complexe de ClubMedWorld à Paris qui comprenait une agence de voyages, des boutiques, des restaurants et bars, des salles de séminaires et même une boîte de nuit.

Ces transformations se sont répercutées sur les prix des séjours, en accord avec la volonté de l'entreprise d'avoir un business model plus haut de gamme. En l'occurrence, les prix ont augmenté d'environ 20% entre 2002 et 2005.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2010, les résultats du Club Med n'étaient pas à la hauteur des attentes, mais s'étaient néanmoins améliorés, et la montée en gamme commençait à porter ses fruits d'après les analystes. Cette même année, le groupe chinois Fosun prit une participation au capital du Club Med, et en fit l'acquisition totale en 2015 à la suite d'une opération de l'actionnaire Andrea Bonomi, en désaccord avec la transformation et la stratégie de Giscard d'Estaing.
Tous les villages de Club Med sont désormais au moins 3 tridents, avec une majorité de 4 tridents (5 étant le maximum).

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 56 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model du Club Med.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur le milieu de gamme	Axé sur le haut de gamme
Villages deux, trois et quatre tridents	Village trois, quatre et cinq tridents
Ambiance familiale et collective	Ambiance plus individuelle et standards de l'hôtellerie de luxe
Animateurs peu formés	Recrutement et formation d'animateurs pour s'adapter à la nouvelle clientèle
Diversifié dans le sport et le voyage	Recentré sur les villages-vacances

Tableau 56 – Principaux éléments de la BMI du Club Med

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Danone

Historique de l'entreprise

Danone est une entreprise créée en 1919 à Barcelone sous le nom "Danon", spécialisée dans la fabrication de yaourts. La marque fut lancée en France en 1929 et se développa dans les yaourts jusqu'en 1967, où elle fusionna avec les Fromageries Gervais et prit le nom de Gervais-Danone. Dans les années 1970, elle se diversifia encore dans les pâtes et les conserves alimentaires, puis les boissons et la nutrition infantile lorsqu'elle fusionna avec Boussois-Souchon-Neuvesel en 1973.
En 1979 elle se recentra sur l'alimentation et s'internationalisa en Europe, puis fit l'acquisition de la branche alimentaire de la Générale Occidentale pour étendre sa gamme de produits vers l'épicerie et la confiserie. Ces acquisitions étaient motivées par la proximité des marchés et les synergies, notamment logistiques, dont l'entreprise pourrait alors bénéficier. Elle devint alors numéro 1 de l'agroalimentaire en France. Elle continua les acquisitions tout au long des années suivantes : Général Biscuit en 1987 (dont notamment la marque LU), Nabisco en 1989 (qui détient notamment Belin), Marie et William Saurin en 1996. L'entreprise devint Groupe Danone en 1994, puisque Danone était la marque forte du groupe et la plus connue à l'international. A l'époque, le groupe comptait plus de 300 marques.

Raisons et déroulement de la BMI

En 1996, Antoine Riboud quitta son poste de président et son fils Franck lui succèda. Il opéra alors un recentrage vers l'alimentation santé, dans l'optique de se concentrer sur les activités à plus fort potentiel de croissance. Pour cela, la majorité des activités d'épicerie et de confiserie furent cédées à la fin des années 1990, de même que les activités d'emballage et de bières.
Dans les années 2000 et 2010, Danone entreprit de nombreuses acquisitions en lien avec l'alimentation saine. On recense par exemple Stonyfield, leader mondial du yaourt bio ; Numico, spécialisée dans l'alimentation infantile et médicale ; Midcal Nutrition, spécialisée dans la nutrition médicale ; WhiteWave Foods, spécialisée dans le laitier bio et d'origine végétale.
En parallèle Danone se réorganisa petit à petit. En 2006 elle se divisait en trois activités : produits laitiers frais, eaux minérales, et biscuits. La cession de l'activité biscuits en 2007 entraina la réorganisation en 4 activités : les produits laitiers frais, les eaux, la nutrition infantile, et la nutrition médicale.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Aujourd'hui, Danone est leader sur de nombreux marchés avec des marques fortes et réputées : Danone, Alpro, Activita, Danette, Evian, Volvic, Bledina, Gallia. En 2012, l'entreprise était numéro 1 mondial sur les produits laitiers frais et la nutrition médicale, numéro 2 mondial sur les eaux et l'alimentation infantile.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 57 les principaux éléments de l'ancien business model de Danone et de son nouveau business model.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Diversifié dans l'agro-alimentaire	Recentrage sur les produits laitiers, eaux, nutrition infantile et médicale
Acquisitions diverses dans l'alimentaire	Acquisitions d'entreprises d'alimentation saine et médicale Cession des activités de confiserie, biscuits, épicerie et conserves

Tableau 57 – Principaux éléments de la BMI de Danone

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

eBay

Historique de l'entreprise

EBay est une entreprise américaine créée en 1995 sous le nom AuctionWeb, prenant le nom eBay en 1997. L'entreprise profita de la bulle internet et créa le premier site d'enchères destiné aux transactions aux particuliers. Le site était gratuit à ses débuts, son fondateur considérant sa gestion comme un hobby ; mais l'entreprise changea son modèle face au succès de la plateforme et commença à se rémunérer via une commission à la charge du vendeur. eBay entra en Bourse en 1998 et devint le site e-commerce avec la plus grande base de clients au monde en 2001. L'entreprise mena de nombreuses acquisitions à la fin des années 1990 et début des années 2000 d'entreprises d'e-commerce et d'enchères : Billpoint en mai 1999 (paiement en ligne, cédé en 2002 suite à l'acquisition de Paypal), Half.com en 2000 (vente de produits soldés), Mescado Libre et iBazar en 2001 (vente aux enchères), EachNet en 2003 (e-commerce), rent.com en 2004, Gumtree en 2005 (petites annonces), Tradera.com en 2006 (vente aux enchères). EBay prit également des parts dans Craigslist.org, leader des petites annonces aux Etats-Unis, en 2004 ; puis dans Skype dont elle céda 65% en 2009.

Raisons et déroulement de la BMI

La transformation de l'entreprise démarre en 2005 lorsque celle-ci s'éloigna du système d'enchères et mit l'accent sur la vente à prix fixes, introduite en 2003, et les vendeurs professionnels. En 2008, de nouvelles politiques tarifaires favorisant grandement les vendeurs professionnels furent mises en place, avec des tarifs spécifiques, une réduction des frais d'insertion et une hausse des commissions prélevées. La raison est que le business model des enchères était sur le déclin. En effet, l'essor du e-commerce et des places de marché telles que celle d'Amazon ont habitué les acheteurs à placer leur commande intantanément et recevoir rapidement leur produit. Le système d'enchères perdit alors de son intérêt pour eux. De plus, le système était défaillant et certains acheteurs avaient développé des systèmes automatisés pour renchérir au dernier moment et ainsi être sûr de remporter l'enchère. La vente à prix fixe permettait alors à eBay de revenir à un système plus demandé et qui connaissait un plus grand succès. Elle permettait aussi d'éviter la concurrence frontale d'acteurs ayant perfectionné le système. Par exemple, ThredUP avait mis en place la vérification des produits par des humains, évitant les mauvaises surprises. Gilt.com recommandait des produits aux acheteurs d'après leurs transactions passées. D'autres plateformes vérifiaient les utilisateurs au contraire de eBay.

En janvier 2014, l'entreprise ouvrit The Plaza, une plateforme dédiée aux marchands professionnels, leur permettant de vendre aux consommateurs des produits neufs, séparée de la plateforme de vente aux enchères et de produits d'occasions. eBay lança cette même année eValet, un service de gestion de vente sur le site accessible aux vendeurs en échange d'une commission supplémentaire. L'accent au niveau de la communication comme de la stratégie fut porté sur les ventes professionnelles à prix fixes.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2015, 80% des transactions étaient des produits neufs vendus par des professionnels. eBay est désormais l'une des principales entreprises de e-commerce américaine et dans le monde.

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 58 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model d'eBay.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Vente de produits d'occasion entre particuliers	Vente de produits neufs par des vendeurs professionnels
Auto-gestion des membres	Création de services de gestion des ventes pour les professionnels
Encouragement d'un système d'enchères	Encouragement d'un système de vente à prix fixes
Plateforme unique pour toutes les ventes	Plateforme dédiée aux vendeurs professionnels

Tableau 58 – Principaux éléments de la BMI d'eBay

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Enron

Historique de l'entreprise

Enron était une entreprise née de la fusion de Houston Natural Gas et de Internorth of Omaha, en 1984, dirigée par Kenneth Lay. Elle démarra dans la production et la distribution de gaz naturel, profitant d'un petit réseau de gazoducs.

A la fin des années 1980, le marché du gaz naturel connut une dérégulation qui entraina une plus grande volatilité des prix et donc une plus grande incertitude pour les acheteurs comme pour les vendeurs. Jeffrey Skilling, alors étranger à Enron, proposa de créer la "Gas Bank", qui fut le prémice de la BMI à venir. La Gas Bank avait pour objectif de lier les acheteurs et les producteurs de gaz plus facilement, et de limiter le risque pour les deux parties en garantissant un prix fixe. Cette gas bank permettait à Enron de diversifier ses sources de revenus et de profiter du potentiel du courtage dans ce domaine.
Durant les années 1990, Enron investit dans l'énergie hors des Etats-Unis. Mais surtout, l'entreprise s'éloigna du métier de producteur d'énergie pour s'approcher d'une firme d'investissement, ses bénéfices provenant des marges des produits qu'elle vendait via la Gas Bank (désormais appelée Enron Finance Corp. et dirigée par Skilling qui avait rejoint l'entreprise en 1991).

Raisons et déroulement de la BMI

En 1999, Skilling affirma que l'information était plus importante pour l'avantage concurrentiel que la propriété d'actifs tangibles tels que les pipelines. L'entreprise poursuivit donc une stratégie de cession de ses actifs "lourds" et d'acquisition d'actifs "léger", cédant 5000 *miles* de pipelines et se basant de plus en plus sur ses transactions financières.
En 2000, l'entreprise lança EnronOnline, plateforme de trading où étaient négociés environ 2000 produits. Parmi ceux-ci, on comptait des produits aussi divers que la bande passante ou l'eau. La plateforme ne réclamait pas de frais d'inscription et ne prenait pas de commission, mais Enron était présent dans toutes les transactions. En effet, au lieu de lier acheteur et vendeur, Enron s'insérait dans toutes les transactions soit avec l'un, soit avec l'autre. Enron n'était donc plus une entreprise liée au gaz naturel mais une entreprise de courtage de matières premières diverses, se rémunérant via la spéculation sur les prix. Son objectif était de "créer des marchés" sur sa plateforme et d'en assurer l'intermédiation. En 2001, l'entreprise comptait environ 6000 transactions par jour.

Néanmoins, l'entreprise fut au centre d'un scandale financier quand il fut révélé qu'elle avait créé plus de 3000 sociétés offshores afin d'externaliser ses risques et de sortir des produits du bilan, tout en augmentant artificiellement ses profits. Cela lui permettait d'apparaitre plus "saine" qu'elle ne l'était et de gagner en valeur boursière. En août 2001, alors même que Kenneth Lay annonçait que l'entreprise est "probablement dans sa meilleure forme", il vendit toutes ses actions Enron. En octobre 2001, la SEC ouvrit une enquête concernant l'entreprise.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Le 2 décembre 2001, Enron se déclara en faillite et son action chuta à 1 dollar, alors qu'en 1999 elle était classée par le magazine Fortune à la septième place des entreprises américaines et recevait le prix de l'entreprise la plus innovante

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

pour la cinquième année consécutive. Des procédures pénales furent lancées contre les dirigeants ; Kenneth Lay et Jeffrey Skilling furent reconnus coupables en 2006 de fraude et complot entre autres. Le cabinet Arthur Andersen, également impliqué dans la fraude puisqu'ayant validé les comptes frauduleux, fut démantelé en 2002. D'autres partenaires furent également concernés par les poursuites, notamment la Deutsche Bank, Merrill Lynch, JP Morgan, et Barclays.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 59 les éléments principaux de la BMI d'Enron.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Production et courtage de gaz naturel Rémunération par commission sur les transactions Forts actifs de production et transport de gaz	Courtage de matières premières diverses Rémunération par spéculation sur les prix Recentrage sur des actifs légers et la plateforme Enron Online

Tableau 59 – Principaux éléments de la BMI d'Enron

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Essilor

Historique de l'entreprise

Essilor est une entreprise française de conception, fabrication et vente de verres optiques et équipements optiques. Elle a été créée suite à la fusion en 1972 des sociétés Essel et Silor. A l'époque, elle produisait des verres, des montures, des compas, du matériel de dessin et de l'outillage optique ; elle a notamment inventé le verre Varilux en 1976, aujourd'hui l'un des modèles les plus réputés.
L'entreprise s'étendit à la fin des années 1970 aux Etats-Unis, en Irlande et aux Philippines grâce à l'acquisition de nouvelles usines. Elle continua cette croissance internationale dans les années 1980 et à la fin de cette décennie, elle était leader des verres ophtalmiques.

L'entreprise est connue pour l'innovation de ses verres et leur valeur ajoutée. Elle a notamment lancé les verres anti-rayures, anti-reflets, et dont la teinte s'adapte à la luminosité ambiante. Actuellement, Essilor investit plus de 200 millions d'euros par an dans sa R& D et emploie 450 chercheurs dans 4 centres principaux. L'entreprise est aussi partenaire d'universités ou d'établissements de recherche tels que l'Ecole Polytechnique de Montréal, l'Université de Montréal, l'Institut de la Vision à Paris, et le CNRS. Elle est à l'origine en 1992 du verre Varilux Confort, qui est encore aujourd'hui le verre progressif le plus vendu au monde. Dans le même temps, elle abandonna la production de montures dans les années 1990 pour se recentrer sur le verre.

Raisons et déroulement de la BMI

La BMI d'Essilor démarra en 2014 avec l'acquisition de Coastal.com, site canadien de vente en ligne de produits optiques. Avec cette acquisition, Essilor annonça sa volonté de s'intégrer dans la vente en ligne. Avant cela, l'entreprise produisait les verres et les vendait aux opticiens. Désormais, elle souhaitait intégrer verticalement et vendre directement aux particuliers, profitant de l'essor du e-commerce. Ce mouvement s'accéléra en 2016 avec l'acquisition de Vision Direct, un des leaders européens de la vente de lentilles de vue en ligne, et de MyOptiqueGroup, un des leaders européens de vente en ligne de produits optiques.
En parallèle, l'entreprise investit dans sa présence dans les médias et les réseaux sociaux. Elle encouragea également ses opticiens partenaires à commander en ligne, l'entreprise gérant la logistique et le suivi.
L'action finale de cette BMI fut la fusion avec Luxottica, entreprise italienne de fabrication et distribution de montures, disposant d'environ 8000 points de vente en propre. La fusion permit à Essilor d'intégrer ces points de vente et de contrôler la chaine de valeur des verres et des montures. La nouvelle entité bénéficiait alors des verres et sites web Essilor, et des montures et points de vente physiques de Luxottica. La fusion fut annoncée en janvier 2017, la Commission Européenne y donna son accord en mars 2018, et elle fut effective en octobre 2018 ; la nouvelle entité prit le nom de EssilorLuxottica.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

EssilorLuxottica est désormais leader européen de l'optique de manière générale. Les acquisitions continuèrent néanmoins en 2019 avec l'acquisition de Brille24 GmBH, leader allemand de la vente en ligne de produits optiques et de Grand Vision, propriétaire des chaines de magasins Grand Optical et Générale d'Optique.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 60 les principales caractéristiques de l'ancien et du nouveau business model d'Essilor.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Production de verres	Production de verres et montures
Vente à des opticiens tiers	Internalisation d'un réseau d'opticiens
Vente physique	Acquisition de sites de e-commerce spécialisés
Promotion par réputation des verres	Promotion via une présence sur les réseaux sociaux

Tableau 60 – Principaux éléments de la BMI d'Essilor

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Fujifilm

Historique de l'entreprise

Fujifilm est une entreprise créée en 1934 au Japon, spécialisée à l'origine dans les pellicules photo, le cinéma et les rayons X. Elle se diversifia dans les années 1940 dans les verres, lentilles et équipements optiques. Après la seconde guerre mondiale, elle se diversifia encore dans le domaine médical, l'impression et l'imagerie électronique. Elle entra dans les années 1970 dans le business des appareils photos et y connut un certain succès, détenant le monopole de l'industrie photographique au Japon.

Face à l'essor du digital dans les années 1980, l'entreprise se donna trois objectifs. Le premier était de récupérer le plus d'argent possible des technologies émergentes. Le second était de préparer l'activité au passage vers le digital. Le troisième était de développer de nouvelles activités, notamment dans la santé et l'électronique. En 2000, 60% du résultat opérationnel de l'entreprise était encore amené par l'activité de pellicule.

Raisons et déroulement de la BMI

Le nouveau PDG Shigetaka Komori prit son poste en 2000. Face à l'essor de la photographie numérique et l'abandon de la pellicule par les clients, Fujifilm lança en 2004 sous son impulsion le projet "Vision 75" destiné à identifier la véritable activité-clé de l'entreprise. Suite à cette réflexion, celle-ci décida de se concentrer sur son savoir-faire principal : la maitrise des technologies chimiques. Pour cela, elle se tourna vers l'électronique avec les écrans LCD, la santé avec notamment l'imagerie médicale, les sciences de la vie et les cosmétiques. Elle ferma un certain nombre d'usines jugées redondantes afin de diminuer ses lignes de production. Elle regroupa ses différentes divisions de R& D en une seule entité afin de créer une culture de l'innovation, et créa en 2004 un "QG de la recherche et développement" placé directement sous le PDG.
Lorque l'entreprise ne maitrisait pas la technologie, elle faisait l'acquisition d'entreprises qui avaient déjà pénétré le marché visé. Ainsi elle fit l'acquisition de Toyota Chemicals en 2005, ainsi que de plusieurs entreprises de radiopharmaceutique. Elle entra dans l'industrie cosmétique via son savoir-faire dans le collagène, utilisé dans les pellicules. Ce dernier choix provoqua une certaine méfiance en interne et en externe, car Fujifilm n'avait ni expérience, ni canaux de vente, ni prospects dans cette industrie. Néanmoins elle y connut un succès relatif. C'est cependant dans l'imagerie médicale que Fujifilm s'inséra le plus et est la plus connue actuellement.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2011, les ventes de pellicule ne représentaient plus que 1% des ventes totales de l'entreprise. Elle dispose aujourd'hui de trois segments. Le premier est les solutions d'imagerie : il regroupe la pellicule, les équipements optiques, l'impression. Le second est les solutions d'information : il regroupe la santé, les écrans LCD, les sytèmes graphiques, et les matériels d'enregistrement. Le troisième, les solutions de document, correspond aux activités de Fuji Xerox : imprimantes, papier et consommables.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 61 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Fujifilm.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur la photographie	Axé sur l'imagerie notamment médicale et la chimie
Revenus viennent principalement de la pellicule	Désinvestissement presque total de la pellicule
R& D séparée par activités	Regroupement géographique de la R& D

Tableau 61 – Principaux éléments de la BMI de Fujifilm

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Hilti

Historique de l'entreprise

Hilti Aktiengesellschaft (ou Hilti AG, ci-après appelée Hilti) est une entreprise fondée au Liechtenstein spécialisée dans la production et la vente d'outils destinés aux professionnels du bâtiment. Elle a été créée en 1941 par Martin et Eugen Hilti ; actuellement, les parts de la société sont encore intégralement détenues par le trust familial Martin Hilti. Hilti se différencia dès ses débuts de ses concurrents par le recours à la vente directe. En effet, plutôt que de vendre ses outils via le circuit traditionnel de magasins spécialisés, Hilti décida de vendre directement aux professionnels. Ses équipes de vente ciblent directement les entreprises de construction spécialisée ayant des besoins spécifiques d'outils de qualité. Ces équipes sont expertes dans la compréhension des besoins des clients visés.

L'entreprise produisait au départ des équipements pour l'industrie allemande pendant la Seconde Guerre Mondiale, notamment des pièces de tanks et des composants de munitions. Elle s'est spécialisée ensuite dans les outils de construction après la guerre. Dès 1963, Hilti avait des bureaux en Europe (entre autres en Italie, France, Finlande, Potugal et Autriche) mais aussi en Australie, au Canada et aux Etats-Unis, comptabilisant une présence dans 23 pays.

Raisons et déroulement de la BMI

L'entreprise eu l'idée du service Tool Fleet Management Service en 2000, suite à la demande d'un client important. Une expérimentation fut alors lancée sur un petit nombre de clients, puis face au succès, l'offre fut étendue à l'ensemble de l'entreprise en 2009. Tool Fleet Management est un type spécifique de contrat qui s'ajoute au contrat de vente des outils : moyennant un abonnement, Hilti s'occupe de la livraison, du retour, de la maintenance, du remplacement et de l'assurance des outils en cas de vol. Les professionnels sont donc toujours assurés d'avoir les outils dont ils ont besoin quand ils en ont besoin. De plus, les outils sont régulièrement remplacés par leur équivalent plus récent, afin d'assurer que les clients bénéficient de produits aux normes de sécurité. Le service est personnalisé en fonction des besoins du client, de sa flotte actuelle et des recommandations de Hilti. Cette offre permet aux clients de réduire plusieurs coûts, notamment le coût engendré par la casse d'une machine qui oblige non seulement à remplacer ladite machine, mais également à arrêter la production le temps de la remplacer. De plus, les outils de construction sont fréquemment volés sur les sites, ce qui là encore engendre des coûts significatifs pour les acteurs de la construction. Au lieu de prévoir des stocks supplémentaires d'outils, les clients peuvent désormais faire appel à Hilti, un interlocuteur unique, afin de leur assurer la disponibilité de ceux-ci.

La BMI se traduisit aussi par une transformation de la culture d'entreprise, inspirée de la branche Amérique du Nord qui fut par la suite adoptée par l'entreprise au niveau mondial. Ainsi, les nouveaux salariés suivent désormais un séminaire de formation de quatre semaines. De plus, chaque année, ils doivent remplir un questionnaire appelé le *Global Employee Opinion Survey* qui leur permet de donner leur avis sur l'entreprise. Cela permet d'avoir une culture d'entreprise plus unifiée et des pratiques harmonisées à travers les pays.
Les équipes de vente furent réorganisées. En effet, plutôt que de détacher des équipes spécifiquement dédiées aux contrats de Tool Fleet Management, l'entreprise décida que tous les personnels de vente seraient formés au nouveau contrat et incités à le commercialiser. La performance fut donc adaptée, récompensant désormais par un bonus la conclusion d'un contrat Tool Fleet Management.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

L'offre Tool Fleet Management rencontra rapidement le succès auprès des clients professionnels. En 2010, ce type de contrat représentait 30% des ventes de l'entreprise et comptait 120 000 clients. En 2015, les contrats Tool Fleet Management représentaient 50% des revenus. En 2014, l'entreprise lança Tools on Demand. Cette offre est une variante temporaire (trois mois maximum) du service Tool Fleet Management. Elle permet plus de flexibilité aux clients, qui peuvent par exemple ne vouloir bénéficier du service que le temps d'un gros chantier, sans s'engager sur le service au long terme.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 62 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model de Hilti.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Contrat unique	Contrat long terme de service
Vente uniquement	Disponibilité garantie, mise à jour, maintenance
Contrats standardisés	Contrats adaptés aux besoins du client

Tableau 62 – Principaux éléments de la BMI de Hilti

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

IBM

Historique de l'entreprise

IBM est une entreprise américaine créée en 1911, regroupement de 4 entreprises préexistantes spécialisées dans l'informatique au sein d'une cinquième entité : la Computing-Tabulating-Recording Company. La CTR produisait de la machinerie destinée à la vente ou la location aux entreprises. L'entreprise changea de nom en 1924 pour devenir IBM : International Business Machines.
Dans les année 30, IBM permettait aux organisations de traiter un grand nombre de données, et l'entreprise comptait parmi ses clients le gouvernement des Etats-Unis. Ce fut un employé d'IBM qui inventa la bande magnétique qui servit ensuite pour les cartes de crédit notamment.
La première gamme d'ordinateurs d'IBM vit le jour en 1964, le premier PC fut mis sur le marché en 1981 et devint rapidement un standard ; les ordinateurs IBM dominaient le marché au début des années 1980.

Raisons et déroulement de la BMI

Mais en 1993, l'entreprise rapporta 8 milliards de dollars de pertes, la plus grande perte de l'Histoire des entreprises américaines à l'époque. Lou Gerstner fut contacté par les actionnaires de l'entreprise afin de devenir PDG, améliorer les résultats et éviter la faillite. Il mena alors un projet de BMI consistant à s'éloigner de l'activité de PC et s'orienter plutôt vers le logiciel et, surtout, les services.
Pour cela, il créa en 1994 une division Integrated Systems Solutions Corp, filiale dédiée aux services. Il intégra également les business units auparavant éclatées, regroupant matériel, logiciel et services au sein d'unités cohérentes en fonction de besoins clients. Il créa IBM Global Services en 1995, division dédiée aux solutions intégrées pour les clients.
Les investissements furent tournés vers le conseil et les services, et l'offre fut revue et harmonisée : on passa de 2500 offres différentes à une centaine de solutions communes à tous les pays. Trois divisions principales furent mises en place : innovation et intégration, infrastructures de support, externalisation stratégique.
IBM fit l'acquisition de The Chem Systems Group Inc en 1998, entreprise de conseil dédiée aux entreprises chimiques et pétrolières. L'autre acquisition majeure dans le conseil fut PwC en 2002. Mais on compte de nombreuses acquisitions dans le logiciel et le conseil dans les années 2000 et 2010, par exemple SPSS Inc (logiciel) en 2009, Kenexa (services pour le recrutement) en 2012, Softlayer Technologies (hébergement web) en 2013 ; au total plus de 200 entreprises furent achetées par IBM. En parallèle, l'activité PC fut cédée en 2005 et les serveurs en 2014. L'entreprise désinvestit globalement les produits à faible croissance : puces mémoires, imprimantes, composants informatiques, écrans.

Désormais, IBM ne propose plus des produits, mais des solutions. L'entreprise n'hésite d'alleurs pas à intégrer les produits de concurrents dans ses solutions si ceux-ci correspondent aux besoin du client. Les processus furent également revus afin de s'éloigner de la manufacture pour aller vers le service. Lou Gerstner transforma aussi les valeurs de l'entreprise : le succès de l'entreprise est désormais mesuré par le succès commercial et non plus par la qualité technologique. Le perfectionnisme fut abandonné au profit de la discipline et de la rapidité. L'accent fut également mis sur le succès de l'équipe, plutôt que sur la concurrence interne.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 1993, les services représentaient 27% des revenus d'IBM et la division logiciel n'existait pas. En 2001, les deux combinés représenaitent 58% des revenus. En 2006, ce chiffre montait à 70%.
IBM est désormais l'un des acteurs leaders des services, notamment via le Cloud, avec Microsoft et Amazon Web Services.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons les caractéristiques principales de l'ancien et du nouveau business model d'IBM dans le tableau 63.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré autour des produits	Centré autour des services et logiciels
Business units morcelées	Business units intégrées autour de solutions complètes
Multiples offres selon les clients et pays	Une centaine d'offres harmonisées
Culture axée sur la technologie	Culture axée sur le résultat et le collectif

Tableau 63 – Principaux éléments de la BMI de IBM

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

JC Penney

Historique de l'entreprise

JCPenney est une entreprise américaine dont le premier grand magasin fut créé en 1902 dans le Wyoming. L'entreprise connut une croissance fulgurante dans la première moitié du XXè siècle : 34 boutiques en 1912, 175 en 1917, 1600 en 1941. Elle entra dans le discount en 1962 via l'acquisition de la General Merchandise Company. Son premier catalogue fut lancé en 1963 et arrêté en 2011.
Le concept de JCPenney est d'abriter des "boutiques dans la boutique" via des sections ou des stands loués : on compte par exemple des cafés, des opticiens, des bijouteries, des stands de maquillage, ou encore des studios photos. Les magasins JCPenney se situent le plus souvent dans les centres commerciaux de banlieue. En 1983 cependant, les départements d'électroménager et d'équipement d'extérieur furent arrêtés, ainsi que les centres automobile. L'entreprise commença cette même année la vente en ligne via la commande par minitel. Dans les années 1980, JCPenney se diversifia dans la banque et créa sa propre chaine télévisée de shopping. Au début des années 2000, l'entreprise était donc présente dans de nombreux domaines.

En 2001 JCPenney décida de se recentrer sur la vente au détail et céda donc son activité d'assurance, puis de pharmacie. En 2007, elle ouvrit JCPenneyBrands.com, site internet présentant ses marques privées et exclusives, et offrant des aperçus de nouvelles lignes de produits. Parmi ses marques on compte Ambrielle (lingerie), American Living (habillement), Linden Street (décoration intérieure).

Raisons et déroulement de la BMI

Ron Johnson devint dirigeant en juin 2011, avec pour mission de faire face au déclin de l'entreprise, qui subissait la concurrence du e-commerce et d'autres grands magasins rencontrant un plus grand succès. Il décida donc de transformer l'entreprise et de la sortir de son modèle discount pour créer un magasin qui deviendrait "le magasin préféré de l'Amérique". JC Penney prit une participation de 16% de Martha Stewart Living Omnimedia, dans l'objectif de placer des boutiques Martha Stewart et créer un site web avec la créatrice. Martha Stewart est une figure emblématique aux Etats-Unis du "bien vivre", parlant de décoration intérieure, jardinage, cuisine, etc, et sa réputation devait bénéficier à l'entreprise.
En février 2012, une nouvelle politique de prix fut mise en place. L'entreprise avait pris l'habitude de faire beaucoup de soldes et de prix réduits ponctuels, ainsi que des coupons. Les coupons furent arrêtés. Des "Every Day Prices" furent mis en place pour remplacer les produits soldés. Certains produits furent proposés à prix réduits sur une période d'un mois complet de façon stable. Chaque premier et troisième vendredi du mois étaient proposés les "Best Price", en parallèle de l'arrivée des nouveaux produits. Les prix furent arrondis et les "boutiques dans les boutiques" furent mises en avant. L'organisation des magasins fut également revue. Ceux-ci se composaient désormais de Main Street, espace boutique de 80 à 100 sections ; et de Town Square, espace dédié aux services au centre des boutiques. L'entreprise tenta de fusionner les expériences digitales et physiques au sein de ses magasins et noua de nouveaux partenariats avec des marques extérieures. Un nouveau logo fut dévoilé, et le marketing transformé pour renforcer la relation client : un livre mensuel était notamment envoyé chaque mois aux américains avec 100 pages présentant les produits phares du mois. Certaines marques propres pourtant aimées furent arrêtées, d'autres destinées plutôt à des hauts revenus furent créées. Ce nouveau modèle ne plut pas aux clients qui, perdus, se mirent à déserter les magasins JCPenney.
En avril 2012, l'entreprise licencia massivement le personnel de ses call centers et 10% du personnel du siège ; sui-

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

virent des licenciements dans le top management et le middle management, afin de simplifier la structure et d'adopter un fonctionnement plus proche des start-ups. Le président Michael Francis quitta l'entreprise en juin de cette même année après seulement 8 mois en poste.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Ron Johnson fut licencié en avril 2013 après moins de deux ans en poste, face aux résultats décevants de l'entreprise. Il fut remplacé temporairement par Mike Ullman, ancien dirigeant de l'entreprise. Celui-ci revint sur les transformations faites dès novembre 2013, remettant en place les anciens prix discount de JCPenney. Il supprima les puces RFID et revint aux étiquettes sur les articles, dans l'optique de réduire les coûts. Mais les licenciements et les fermetures continuèrent : 33 boutiques et 2000 salariés en janvier 2014, 39 boutiques et 2250 employés en janvier 2015.
Afin de retrouver sa santé financière, l'entreprise tenta notamment en 2016 de vendre de nouveaux de l'électroménager afin d'attirer les jeunes adultes s'installant pour la première fois, mais abandonna de nouveau ce segment en février 2019. Face à toujours plus de fermetures de magasins, JCPenney fut déclarée en faillite le 15 mai 2020.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 64 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de JC Penney.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur le discount	Modèle standard de boutique de mode
Promotions et coupons réguliers	Prix plus stables et promotions sur la durée
Marques propres destinées aux faibles revenus	Marques propres destinées aux hauts revenus
Boutiques de marques tierces et marques propres	Concentration sur les marques tierces
Boutiques organisées par sections de marques	Organisation autour d'une section produits et une section services

Tableau 64 – Principaux éléments de la BMI de JC Penney

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Kodak

Historique de l'entreprise

Kodak est une entreprise américaine créée en 1881 sous le nom "Eastman Dry Plate Company". L'entreprise prit le nom de Kodak Eastman en 1888 lorsqu'elle se lança dans les appareils photos innovants, démocratisant les appareils photo par la même occasion. Elle se spécialisa également dans les caméras destinées au cinéma dès 1891. L'entreprise prospéra alors dans la photographie et la caméra en tant que leader, et se diversifia dans divers domaines tels que la pharmaceutique ou l'imagerie médicale.

En 1975, la technologie de photographie numérique fut mise au point dans les laboratoires de Kodak. Mais à l'époque, le business model de Kodak reposait sur les ventes de pellicules qui bénéficiaient d'une forte marge. L'entreprise ne prit donc pas le virage technologique. En 1994 elle se recentra d'ailleurs sur la photographie en cédant ses activités pharmaceutiques à Sanofi, ainsi que ses produits ménagers, et son activité d'imagerie médicale. Néanmoins l'entreprise envisageait dès les années 1990 un plan sur dix ans pour se tourner vers le digital.
Elle désinvestit donc la photographie argentique dès 2004 pour se concentrer sur la photographie et le cinéma numériques. Kodak était d'ailleurs numéro 1 sur les ventes d'appareils numériques en 2005. Mais l'entreprise n'avait pas prévu que les appareils photo numériques deviendraient si vite une commodité, et finit par perdre de l'argent sur les appareils vendus. Cela, couplé à l'effondrement de la demande pour la pellicule, mit l'entreprise dans une situation délicate. Elle fut délistée de la Bourse en 2004.

Raisons et déroulement de la BMI

En mai 2005, Antonio Perez devint PDG et décida de mener une réelle transformation du business model de l'entreprise. Pour cela, Kodak investit massivement dans les technologies digitales et dans les services innovants profitant de ces technologies. Perez décida également d'externaliser la manufacture des appareils numériques à l'entreprise Flextronic. L'entreprise investit en parallèle dans une activité d'encre haute qualité (et à forte marge) pour remplacer son activité de pellicule. Le concept de Kodak était l'inverse de celui d'entreprises comme Hewlett-Packard : l'imprimante de Kodak était chère, mais pas ses cartouches. L'objectif de Kodak était de pousser les consommateurs à continuer d'imprimer leurs photos, afin de soutenir l'activité de photographie numérique. Ce business model ne rencontra cependant pas le succès escompté.
Kodak fit également en 2001 l'acquisition de Ofoto, un site de stockage et partage de photos en ligne. En 2005, Ofoto fut renommé Kodak EasyShare Gallery. Le modèle de revenus de cette activité était le suivant : le stockage était gratuit à condition que le client fasse un achat (par exemple des impressions) sur le site tous les 90 jours. Encore une fois, cette activité reposait sur l'encouragement à imprimer ses photos. En 2008, la pellicule représentait par ailleurs encore 33% des revenus de l'entreprise.
En parallèle, l'entreprise essaya de se tourner vers les entreprises et les graphistes via des acquisitions importantes dans des activités telles que les logiciels de productivité ou le packaging, en liant si possible cela à son activité d'imprimantes.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2012, Kodak fut menacée de faillite et n'en sortir qu'en septembre 2013, avec pour nouvel objectif de se concentrer sur des clients professionnels.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 65 les principales caractéristiques de l'ancien et du nouveau business model de Kodak.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur la photographie argentique	Centré sur la photographie numérique et l'imprimante pour particuliers
Cible : particuliers	Cible : entreprises et graphistes
Revenu principal vient de la vente de pellicules	Revenu principal vient d'imprimantes haute qualité
Investissement dans la manufacture	Investissement dans les technologies digitales

Tableau 65 – Principaux éléments de la BMI de Kodak

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Kering

Historique de l'entreprise

Kering est une société française créée en 1962 par François Pinault sous le nom des "Etablissements Pinault", spécialisée à l'origine dans la scierie et la négoce de bois. L'entreprise s'est par la suite diversifiée dans la distribution et l'habillement. Elle entra au CAC40 en 1988.

L'évolution de Kering passe par de nombreuses acquisitions. Dans un premier temps, l'entreprise acquit de nombreuses entreprises de distribution : CFAO en 1989 (leader de la distribution en Afrique), puis Conforama en 1991, le Printemps en 1992 (l'entreprise changea en parallèle son nom en Pinault Printemps), la Fnac en 1994 (année où elle devint Pinault Printemps Redoute), Surcouf en 2000. Cela lui permit de devenir une entreprise leader de la distribution en France et à l'étranger.

Raisons et déroulement de la BMI

La BMI qui nous intéresse eut lieu à la fin des années 1990. Là aussi, elle est basée sur une série d'acquisitions d'entreprises, cette fois dans le luxe. Cette série démarra en 1999 lorsque Pinault Printemps Redoute fit l'acquisition de 42% de Gucci et 100% de Sanofi Beauté (propriétaire notamment de Yves Saint Laurent). Cette décision de s'engager dans le luxe émergea de la concurrence grandissante de l'e-commerce à laquelle faisaient face les marques de l'entreprise, mais aussi d'une forte demande des pays émergents avides de grandes marques et aux budgets grandissants. Pinault-Printemps-Redoute fit l'acquisition par la suite de Sergio Rossi (chaussures) en 2000, Boucheron (bijoux) en 2000 également, Bottega Veneta et Balenciaga en 2001, Puma en 2007, Pomellato en 2013 notamment. L'entreprise prit le nom de PPR en 2005 et le fils de François Pinault, François-Henri Pinault, devint PDG.
En parallèle de ces acquisitions dans le secteur du luxe, l'entreprise entreprit la cession de ses activités hors-luxe : l'activité de fournitures de bureau fut cédée en 2002, l'activité de bois en 2003, Rexel en 2004, le Printemps en 2006, Surcouf en 2009, la CFAO en 2010, Conforama en 2011, la Fnac en 2012, et enfin la Redoute en 2014 après un bras de fer avec les syndicats.

En 2011 déjà, l'entreprise s'était réorganisée en deux pôles : d'une part le luxe, de l'autre le sport/*lifestyle* avec notamment Puma. En 2013, PPR devint Kering, symbole de sa transformation vers une entreprise du luxe.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Le luxe représentait 17% du chiffre d'affaires en 2008, et 71% en 2017. L'entreprise continua ses acquisitions, par exemple Tomas Maier en 2013 et l'horloger Ulysse Nardin en 2014. En parallèle, elle céda YSL Beauté, Sergio Rossi et la majorité de Puma.
En 2016, les deux marques principales du groupe Gucci et Yves Saint Laurent eurent des résultats de respectivement 4.4 milliards d'euros et 1.2 milliard d'euros, faisant de Kering un des leaders du luxe.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 66 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model de Kering.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur la grande distribution Acquisitions d'entreprises de distribution	Centré sur le luxe Acquisitions d'entreprises de luxe/sport Cessions de toutes les entreprises de distribution

Tableau 66 – Principaux éléments de la BMI de Kering

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

La Redoute

Historique de l'entreprise

La Redoute est une entreprise française créée en 1837 à Roubaix, dans le Nord. Joseph Pollet y installa alors la première filature de laine peignée, via de nouveaux procédés. Son fils Charles monta à son tour une filature rue de la Redoute, et désigna ainsi l'entreprise "Filatures de la Redoute". Après la Première Guerre Mondiale, face à la crise du textile, la famille Pollet rencontra des difficultés à écouler ses stocks. Elle fit donc paraitre une petite annonce publicitaire dans un quotidien roubaisien en 1922, puis créa un journal mensuel en 1925 appelé Pénélope où l'on pouvait trouver conseils, échantillons, tarifs et concours de tricots. Ce journal devint le fameux catalogue La Redoute en 1928, destiné à être un support de diffusion et promotion. Comme beaucoup d'acteurs de la vente par correspondance, la collection de la Redoute était biannuelle : une collection printemps/été et une collection automne/hiver, présentées via un catalogue imposant envoyé dans les foyers des prospects.
En 1956, l'entreprise se lança dans la vente des produits pour la maison, étendant ainsi sa clientèle. Le catalogue à la fin des années 1990 faisait plus de 1000 pages et comprenait plus de 65000 références.

L'entreprise profita par la suite de différentes évolutions sociales : société de consommation qui amena l'essor du prêt-à-porter, évolution du marketing, développement des moyens de communication (téléphone, minitel, puis internet). En 1961, La Redoute cessa ses activités industrielles pour se concentrer sur la distribution. En 1964, elle entra en Bourse. En 1975, elle ouvrit sa première boutique appelée "Rendez-Vous Catalogue".
En 1994, La Redoute devint une filiale du groupe La Redoute qui deviendra le groupe RedCats par la suite, lui-même faisant partie du groupe Kering qui devint le principal actionnaire en 1998. Cette année-là, La Redoute racheta Brylane, acteur de la vente par correspondance américain.

Raisons et déroulement de la BMI

En octobre 2013, l'entreprise faisait face depuis plusieurs années à des difficultés suite à l'essor du e-commerce et de sites comme Zalando proposant des produits neufs à petit prix, avec livraison et retour gratuit. La Vente par Correspondance était alors en fort déclin, les consommateurs préférant acheter en ligne chez des enseignes proposant des collections régulières. Kering annonça donc chercher un repreneur pour La Redoute. Ce furent Eric Courteille, alors secrétaire général de RedCats, et Nathalie Balla, PDG de La Redoute depuis 2009, qui reprirent l'entreprise pour un euro symbolique. Ils annonçèrent prévoir la suppression d'un peu moins de 1200 postes sur les 3400 existants, car les ventes étaient en baisse moyenne de 10% par an depuis 2010 et les pertes nettes se comptaient en milliers d'euros par an (en 2015, l'entreprise enregistrait encore une perte de 40 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 750 millions). Ils s'engagèrent également dans un virage radical, transformant le vépéciste en pure player de la mode et de la décoration.
L'entreprise multiplia par quatre le nombre de collections par an, investit dans un nouvel entrepôt logistique permettant une préparation de commandes plus rapide, et fit l'acquisition de Relais Colis afin de mieux contrôler la distribution. Le catalogue papier fut abandonné au profit d'un site e-commerce plus moderne. Les standards du e-commerce furent adoptés : livraison rapide, retours gratuits, entre autres.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En août 2017, le groupe Galeries Lafayette annonça la prise de participation majoritaire de 51% au capital de la Redoute, prévoyant d'en acquérir l'entièreté à terme. Cette acquisition devait permettre aux deux entités de bénéficier de synergies, à La Redoute de présenter ses collections dans les magasins physiques des Galeries Lafayette, et des marques des Galeries d'être vendues sur le site de La Redoute, entre autres.
Le Groupe Galeries Lafayette concentre plutôt l'activité de la Redoute sur la maison avec des magasins physiques.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 67 les principaux éléments de l'ancien business model et du nouveau business model de La Redoute.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur la vente à distance Catalogue bi-annuel Préparation et livraison lente	Centré sur le commerce en ligne Arrêt du catalogue et collections plus fréquentes Construction d'un nouvel entrepôt et alignement des délais sur les standards du e-commerce

Tableau 67 – Principaux éléments de la BMI de La Redoute

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Microsoft

Historique de l'entreprise

Microsoft est une entreprise créée en 1975 par Bill Gates et Paul Allen spécialisée dans l'informatique et plus spécifiquement les logiciels informatiques. Elle est connue comme l'une des plus grandes entreprises technologiques du monde, avec son système d'exploitation Windows lancé en 1995 et ses logiciels Office (Word, Excel, Powerpoint) créés en 1986. Microsoft s'introduisit ensuite sur le marché des consoles en 2001 avec la XBox, concurrente principale de la PlayStation de Sony.

Steve Ballmer devint PDG en 2000 et insuffla une vision centrée sur les équipements et services, cherchant à lier matériel, logiciel et services au sein d'un écosystème. L'entreprise se lança donc sur le marché du Cloud en 2008 avec Azure, une plateforme de services. L'alliance entre matériel et logiciel fut symbolisée en 2010 par le partenariat avec Nokia et la création des Windows Phone, smartphones opérant exclusivement sous un système Microsoft. Cette vision fut également matérialisée en 2012 par la Surface, tablette opérant sous Windows et équipée des logiciels Microsoft, qui marqua l'entrée de l'entreprise dans l'informatique mobile. Outlook.com fut lancé en 2012 pour concurrence Gmail, en proposant un service de mail gratuit accessible par internet.

Raisons et déroulement de la BMI

La BMI qui nous intéresse est celle qui vit Microsoft se tourner vers le Cloud. L'entreprise s'intéressait donc déjà à cette activité, et le Cloud devint d'ailleurs une division en elle-même en 2013, séparée des systèmes d'exploitation, les applications et les équipements. Mais en 2014, Satya Nadella, anciennement directeur de la division Cloud, fut choisi pour accéder au poste de PDG. Il entama alors la transformation de Microsoft vers le Cloud. Nadella donna en 2014 un briefing de presse intitulé "Mobile First, Cloud First" qui donnait les objectifs de l'entreprise. Le Cloud était alors vu comme une opportunité de croissance, au vu de la mobilité croissante des professionnels et leur volonté d'avoir des services accessibles partout.
Plus de 40 acquisitions furent menées entre 2014 et 2017, la plupart étaient des entreprises basées sur le Cloud. Le PDG s'entoura de top managers qui partageaient sa vision, notamment au commerce international et aux ventes. L'objectif de Microsoft devint d'aider les entreprises à devenir digitales, de les accompagner dans ce processus, avec un business model de fait plus tourné vers les solutions digitales que vers les produits ou les systèmes d'exploitation. L'activité principale de Microsoft était liée à Windows avant la BMI ; mais désormais, l'entreprise se concentrait sur Azure et Office 365, son service d'abonnement permettant d'accéder aux logiciels de la suite Office.
Les divisions PC et Xbox fusionnèrent et la nouvelle division se concentra sur la plateforme Windows numérique dédiée au jeu vidéo plutôt que sur les ventes physiques. De nombreux services basés sur le Cloud furent lancés : Azure Information Protection en 2016 (protection des données pour les entreprises), Intune for Education en 2017 (gestion des équipements pour l'éducation), notamment.
En 2017, l'entreprise procéda à vague de licenciements massifs (de 3000 à 5000 personnes) afin de se concentrer sur le Cloud et les PME (plutôt que les grandes entreprises et gouvernements qui étaient la cible principale de Microsoft jusque là). Malgré cela, l'action de Microsoft tripla de valeur entre 2014 et 2018.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2016, les revenus provenaient à 28% d'Office (et notamment Office 365), 22% d'Azure, 11% de Xbox, 9% de Windows. Microsoft est désormais l'un des trois acteurs majeurs des services Cloud, avec IBM et Amazon Web Services.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 68 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Microsoft.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur Windows et les licences Office	Centré sur le Cloud
Vente de licences perpétuelles	Vente de licences par abonnement mensuel
Top management centré sur le produit	Top management centré sur le Cloud
Cible principalement les grands groupes et gouvernements	Cible principalement les PME

Tableau 68 – Principaux éléments de la BMI de Microsoft

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Netflix

Historique de l'entreprise

Netflix est une entreprise créée en 1997 par Reed Hastings et Marc Randolph, dont l'activité démarra en 1998 avec 30 salariés. Son modèle de départ était celui de la location de DVD par internet avec un envoi par voie postale. Les clients réservaient ainsi leur DVD sur le site internet de l'entreprise puis le trouvaient dans leur boite aux lettres quelques jours plus tard ; ils le renvoyaient une fois la location terminée par le même biais.

Dès septembre 1999, Netflix introduisit l'abonnement à son service via une souscription mensuelle et abandonna la location à l'unité au début de l'année 2000. Moyennant un abonnement mensuel, les clients pouvaient donc emprunter un certain nombre de DVD (allant jusqu'à un nombre illimité selon la formule), sans date butoir de rendu (et donc pas de pénalités de retard), sans frais de livraison. En 2000, Netflix comptait alors environ 300 000 abonnés, mais perdait néanmoins de l'argent. Reed Hastings proposa alors à Blockbuster un marché qui consistait à profiter des boutiques Blockbuster ayant pignon sur rue, Netflix se chargeant de la gestion de l'activité internet. Le PDG de Blockbuster déclina.
Vers 2005, Netflix comptait 1 million de DVD envoyés chaque jour et avait connu son premier profit en 2003 (avec 6,5 millions de dollars de profit sur 272 de revenus).

Raisons et déroulement de la BMI

En 2007, Hastings lança le projet qu'il avait élaboré dès la naissance de l'entreprise : le streaming. Ainsi, tout en continuant d'opérer son business model de location physique, Netflix proposa en tant que service supplémentaire pour ses abonnés la possibilité de regarder des contenus directement en ligne. A la base, le projet était de créer une Netflix Box qui téléchargeait le film souhaité dans la nuit pour être visionné dès le lendemain ; mais le succès de Youtube et du streaming en général orientèrent finalement le nouveau business model vers le streaming. Le service proposait donc aux clients de regarder des contenus directement en ligne, sans avoir besoin d'attendre un téléchargement ou un envoi quelconque. Le système incluait également un système de recommandations, basé sur les évaluations faites par les autres clients. Ce système de recommandation est considéré comme essentiel au business model nouveau de Netflix, si bien que l'entreprise lança en octobre 2006 un concours pour le développement d'un algorithme permettant de l'améliorer, avec un prix d'1 million de dollars à la clé.

En juin 2009, le catalogue en ligne atteignait 12000 films et séries, contre 1000 à son lancement. En 2010, ce business model de streaming avait une croissance telle que Netflix était devenue la plus grande source de trafic en Amérique du Nord le soir. Le nouveau business model avait dépassé l'ancien en termes de popularité. Dès novembre 2010, les deux services furent donc offerts séparément.
En 2011, l'entreprise affirma une volonté de restructuration en séparant le service de location physique sous une entité séparée qui serait appelée Qwikster, le business model de streaming gardant le nom de Netflix. Mais l'opération fut abandonnée un mois plus tard à cause de la fureur des clients qui voyaient alors le service de location physique devenir beaucoup plus cher et ne pouvaient plus bénéficier des deux services dans le même abonnement. Néanmoins les deux services furent séparés quelques années plus tard. En parallèle, Netflix se lança dans la production de ses propres films et séries, appelés Netflix Originals, destinés à être des produits d'appels.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Depuis 2012, Netflix accorde une importance grandissante aux Netflix Originals, se posant plus fortement en tant que producteur et distributeur de contenus inédits, créés parfois pour la plateforme. Certains films ont été projetés en salle et même récompensés dans des cérémonies de prix. L'entreprise était classée au rang 281 dans le Fortune 500 en 2018.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 69 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Netflix.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Basé sur la location de DVD	Basé sur le streaming
Abonnement global pour le DVD et le streaming	Séparation des deux services
Achat de DVD puis location	Achat de droits de diffusion puis production de ses propres contenus
Abonnement donne droit à un quota de DVD	Abonnement donne droit à un visionnage illimité

Tableau 69 – Principaux éléments de la BMI de Netflix

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Nintendo

Historique de l'entreprise

Nintendo est une entreprise japonaise de fabrication de consoles et de jeux vidéo, créée en 1889. D'abord créatrice de cartes à jouer (appelées Hanafuda), elle se lança dans les années 1970 dans le jeu vidéo avec la production de jeux pour bornes d'arcade, puis de consoles et de jeux vidéo. Nintendo est connue dans le monde entier pour ses licences telles que Mario, Zelda ou Pokemon.

La première console de Nintendo fut lancée en 1977 au Japon uniquement et s'appelait la Color TV-Game 6. Face à son succès et à celui des versions suivantes, l'entreprise décida de continuer dans ce domaine. Le jeu "Super Mario Bros" fut lancé en 1985 et devint le deuxième jeu le plus vendu au monde de tous les temps.
En 1989, l'entreprise se lança sur le marché des consoles portables avec la Game Boy et le jeu Tetris. Les années 1990 marquent le début de création de filiales à l'international, à commencer avec l'Allemagne, puis les Pays-Bas, la France, l'Australie, entre autres.
Mais en 1994, Sony lança sa console de salon PlayStation et son marketing efficace fit perdre des parts de marché à Nintendo.

Raisons et déroulement de la BMI

Face à la concurrence de Sony puis de Microsoft avec sa console XBox, Nintendo décida de changer son approche. En effet, Sony et Microsoft s'adressaient principalement à des joueurs confirmés, avec des graphismes recherchant toujours plus de performance, et des jeux d'action ou d'aventure destinés à être joués plutôt seul. Nintendo intégra cette rude concurrence dès 2001 dans le développement de sa nouvelle console. Elle réfléchit donc à une autre approche, privilégiant l'interaction entre joueurs. Des éléments de la console furent dévoilées au publics en 2005, avant un lancement en 2006 de la Wii. Celle-ci prit le contrepied de la stratégie de Sony et Microsoft. En effet, la Wii était une console de salon destinée au jeu multijoueur (d'où le nom Wii, "We" ou "Nous"), et aux joueurs que l'on appelle *casual gamers* ou joueurs occasionnels. Le but de cette console était de proposer des jeux divertissants, peu difficiles, auxquels tout le monde pourrait jouer en famille ou entre amis. Le dirigeant de Nintendo affirma d'ailleurs vouloir élargir son public en visant plutôt un public de non-habitués, féminin et de personnes de plus de 50 ans.
La manette elle-même (appelée Wiimote) était très différente de celle de Sony et Microsoft. Elle se présentait comme une télécommande et pouvait capter les mouvements de la personne, ajoutant une dimension supplémentaire au jeu. Certaines extensions pouvaitt être ajoutées à la manette pour certains jeux, et des manettes spéciales furent créées (par exemple un volant pour le jeu Super Mario Kart, un jeu de courses avec les personnages des franchises Mario, sorti en 2008).
La vision du jeu vidéo fut transformée. Jusqu'alors, Nintendo suivait globalement la stratégie du secteur qui était de créer des jeux à la difficulté relative, destinés à des joueurs seuls recherchant à la fois l'amusement et une part de défi. C'était le cas avec les franchises principales de l'entreprise : Super Mario Bros était un jeu de plateforme où l'erreur coûte la victoire, Metroid un jeu d'aventure et de tir, Zelda alliait exploration et énigmes plutôt difficiles, par exemple. Les jeux de la Wii ne contenaient pas ces éléments, mais étaient complètement tournés vers l'amusement. Mario Kart était par exemple un jeu de courses avec des éléments supplémentaires tels que la possibilité d'utiliser des "bonus". Wii Sports permettait de simuler un match de tennis ou de golf à plusieurs joueurs. La sortie de la Wii Fit en 2008 mit même l'accent sur le maintien en forme tout en s'amusant.
Autre spécificité du business model de Nintendo avec la Wii : les joueurs avaient la possibilité de jouer en réseau,

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

grâce à un service directement inclus dans la console, et sans avoir à payer d'abonnement (alors que Microsoft et Sony faisaient payer environ 50 euros par an).
Enfin, les jeux disponibles sur la Wii étaient presque exclusivement des jeux édités par Nintendo. En effet, l'entreprise avait choisi de ne pas porter beaucoup de jeux d'éditeurs tiers, probablement parce que la console n'avait pas les caractéristiques techniques nécessaires.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En janvier 2007, 6 millions de Wii avaient été vendues dans le monde, le double dans l'année. La console devint la plus vendue de sa génération, devant la Xbox 360 de Microsoft et la Playstation 3 de Sony.

Nintendo annonça en 2012 la Wii U. Cette console s'éloignait de la philosophie de la Wii, puisque la Wiimote laissait place à une manette imposante comprenant un écran tactile, une caméra et un micro. Les graphismes furent également améliorés afin de coller plus aux standards du secteur. Malheureusement, cette nouvelle console ne remporta pas le succès escompté et les ventes seront très mauvaises par rapport aux attentes. En revanche, la Switch lancée en 2017 revient sur les éléments de la Wii, s'adressant aux joueurs occasionnels et ajoutant un élément de mobilité, puisque la console de salon peut se transformer en console portable.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 70 les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model de Nintendo.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Consoles destinées aux joueurs habituels	Console destinée aux non-joueurs
Axé sur le jeu solo	Axé sur le jeu à plusieurs et le jeu en ligne gratuit
Jeux édités par des tiers	Jeux principalement édités en interne
Recherche de jeux complexes aux graphiques poussés	Jeux simples basés sur l'amusement et la convivialité

Tableau 70 – Principaux éléments de la BMI de Nintendo

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Philips

Historique de l'entreprise

Philips est une entreprise néerlandaise créée en 1891 par Gerard Philips et son père Frederik, spécialisée dans les lampes et produits électriques. Elle se diversifia au XXè siècle vers des produits d'électroménager tels que les tubes d'aspirateurs ou les rasoirs électriques. La première TV Philips fut lancée en 1949. En 1963 sortit le premier enregistreur audio sur casette qui connut un grand succès, suivi en 1972 par l'enregistreur vidéo. En 1982, Philips s'associa à Sony pour lancer le Compact Disc qui devint par la suite le standard pour les DVD et Blu-Ray. Mais les années 1980 marquent aussi le déclin de l'entreprise, accentué dans les années 1990 ; l'entreprise perdit son statut de leader dans l'électronique face à la concurrence d'entreprise asiatiques notamment telles que Samsung. En 1991, l'entreprise prit le nom de Philips Electronics N.V.

Dans les années 2000, l'entreprise mena plusieurs acquisitions, notamment Optiva Corporation (brosses à dents électriques) qui mena à la création de Philips Oral Healthcare ; mais aussi Lifeline Systems (alarmes individuelles de santé), Respironics Inc (matériel respiratoire), ou encore VISICU Baltimore (télémédecine). L'entreprise se sépara en 2006 de son activité de semiconducteurs et désinvestit progressivement dans les années 2000 ses laboratoires de recherche fondamentale en physique. La transformation vers la santé s'annonçait déjà.

Raisons et déroulement de la BMI

En 2011 fut nommé un nouveau PDG, Frans van Houten, qui décida de réellement mener une BMI et tourner l'entreprise vers le domaine de la santé. Pour cela, les acquisitions dans ce domaine continuèrent, par exemple Sectra Mamea AB en 2011 (mammographique) et la santé représentait 43% des investissements en 2013. L'entreprise investit notamment dans la chirurgie non-invasive et la télémédecine. L'activité de manufacture de téléviseurs fut cédée en 2012. Le nom de l'entreprise fut changé en 2012, abandonnant le terme "Electronics" pour s'appeler Royal Philips N.V. La filiale Woox Innovations (électronique grand public) fut pour sa part cédée en 2014.
La même année en septembre, l'entreprise annonça sa séparation en deux entités : d'un côté l'éclairage, son activité historique ; de l'autre ses activités santé et *lifestyle*. Cette séparation fut effective en mars 2015. La division éclairage fut filialisée et donc complètement séparée en juin 2016, marquant la fin de la transformation vers la santé.
En 2017, Philips créa Philips Ventures, fonds d'investissement principalement dédié à la technologie du secteur de la santé.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2020, Philips s'engagea dans une collaboration avec *l'American Telemedicine Association* afin de poursuivre son implication dans ses activités de télémédecine. L'entreprise fit également l'acquisition en octobre 2019 de l'activité Systèmes d'Informations de Carestream, éditeur de solutions d'imagerie médicale. Cette acquisition avait pour objectif de renforcer les capacités en intelligence artificielle de l'entreprise, toujours dans le secteur de la santé.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 71 les principales caractéristiques de l'ancien et du nouveau business model de Philips.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	**Nouveau business model**
Axé sur l'éclairage et l'électronique	Axé sur la santé
Investissement dans l'électronique grand public	Investissements dans les entreprises innovante de santé
Regroupement des activités sous la même entreprise	Filililalisation de l'activité éclairage en 2016

Tableau 71 – Principaux éléments de la BMI de Philips

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Schibsted

Historique de l'entreprise

Schibsted est une entreprise de médias créée en Norvège en 1839 et désormais présente dans de nombreux pays. En France, elle est connue pour le journal gratuit 20 Minutes et pour le site Le Bon Coin, principalement. En 1860, elle fonda son premier journal "Aftenposten", puis acquit VG (Verdens Gang), un journal fondé en 1945 par des membres de la résistance, en 1966.

Schibsted se lança dans la digitalisation de son activité journalistique dès 1995 et en 1999, elle sépara sa division numérique de sa division de journaux papier, considérant que le canal internet était une entité à part entière. Ce canal internet était surtout destiné, dans l'esprit des dirigeants, aux petites annonces, marché alors en plein essor et sur lequel l'entreprise était peu présente. L'entreprise détacha des top managers des journaux papiers afin qu'ils poursuivent le marché des petites annonces en toute indépendance.
Avec la crise des dot-com, l'entreprise décida d'investir encore plus dans le journalisme numérique tout en cherchant de nouveaux moyens de le monétiser ; mais également de devenir leader dans les petites annonces en ligne. L'objectif de Schibsted était de générer des revenus en ligne, et pas seulement du traffic. C'est également dans les années 1990 que Schibsted décida de sortir de Norvège en acquérant des journaux suédois et en prenant des parts dans la principale chaine de télévision estonienne privée.

Raisons et déroulement de la BMI

En octobre 2000, l'entreprise lança FINN.no qui devint rapidement le leader dans les petites annonces en ligne en Norvège. Son objectif était de devenir leader dans le secteur des petites annonces, dans lequel elle voyait un fort potentiel de croissance. Elle tenta de lancer sa propre plateforme de petites annonces en ligne en Suède, mais un concurrent était déjà implanté et l'empêchait de se développer. En 2003, Schibsted fit donc l'acquisition dudit concurrent, nommé Blocket.se, pour environ 20 millions d'euros. C'est grâce à Blocket que l'entreprise se fit réellement un nom dans les petites annonces, et c'est cette plateforme qu'elle déclina dans son internationalisation.
En 2006, l'entreprise s'étendit en Europe et en Amérique Latine dans les petites annonces spécialisées (automobile, immobilier, recrutement et biens privés). La même année, elle vendit ses parts dans deux chaînes de télévision. Ce mouvement se poursuivit en 2009 puisque l'entreprise se retira de la production audiovisuelle. Toujours en 2009, son PDG Kjell Aamot céda la place à Rolv Erik Ryssdal. L'entreprise fit également des acquisitions de répertoires types Pages Jaunes ou de sites de comparaisons par exemple. En 2007, elle créa Tillväxmedier, ou Schibsted Development, destinée à regrouper ces acquisitions en portefeuilles pertinents pour les marchés servis par l'entreprise.

En 2010, Schibsted fit l'acquisition complète du site LeBonCoin.fr, troisième site européen de petites annonces, basé sur le même concept que Blocket. Pour consolider encore plus son ancrage dans les petites annonces, Schibsted créa une *joint venture* en 2013 avec Telenor et Singapore Press Holdings. L'objectif de cette alliance appelée SnT Classifieds est de fournir le marché asiatique et sud-américain. Telenor rejoignit également une alliance préexistante de Schibsted et Singapoure Press Holdings appelée 701 Search, qui visait le marché d'Asie du Sud-Est.
Au delà de son engagement clair dans les petites annonces, l'entreprise tenta de développer et de fidéliser son audience pour ses journaux. Par exemple, l'entreprise créa VG Next, une application destinée aux 18-25 ans qui sélectionne l'information afin qu'elle soit personnalisée à l'utilisateur. Un autre projet mené par Schibsted était un algorithme permettant de créer différentes unes selon l'audience visée.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2002, 97% des activités de Schibsted étaient performées "hors ligne". Dix ans plus tard, cela représentait 63% des activités. En 2017, plus de 62% des revenus de l'entreprise provenaient des activités digitales, et l'entreprise connut une année record de croissance des abonnés numériques. Une partie (21%) de ces revenus venaient de son activité de petites annonces en ligne, qu'elle opérait dans 28 pays sur trois continents en 2012 ; c'était son activité principale dans 20 d'entre eux.
En 2018, l'entreprise décida de séparer sa business unit *"International Marketplaces"* dans une entité séparée, appelée Adevinta. Celle-ci fut introduite en Bourse en avril 2019. Cette séparation émergea d'une décision de laisser à chaque entité la possibilité de poursuivre des stratégies différentes, en séparant notamment l'activité de petites annonces hors des pays nordiques. Schibsted garda une part majoritaire de 60% dans Adevinta.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 72 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Schibsted.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur les journaux papier	Centré sur les plateformes de petites annonces
Cible plutôt âgée	Création de services de curation pour fidéliser les plus jeunes
Activité plutôt locale	Exportation de modèles standard dans plusieurs pays européens
Investissement dans des activités annexes telles que la TV	Recentrage sur deux divisions numérique (petites annonces) et papier (journaux)

Tableau 72 – Principaux éléments de la BMI de Schibsted

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Sears

Historique de l'entreprise

Sears est une entreprise de vente par catalogue et en boutique de produits divers, créée en 1893 aux Etats-Unis sous le nom Sears, Roebuck & Co, destinée plutôt aux populations rurales. Son catalogue devint très vite populaire, connu comme la "Bible du consommateur". L'entreprise fit son entrée en Bourse en 1906 et ouvrit en 1925 son premier grand magasin. C'est également à cette période que l'entreprise opéra une transition pour viser les populations urbaines, avec l'ouverture de boutiques en ville qui dépassèrent l'activité de catalogue avant les années 1950. Elle se diversifia aussi en créant Allstate Insurance Company et en créant plusieurs marques comme Kenmore dans l'électroménager ou Toughskins dans l'habillement. Dans les années 1950, l'entreprise étendit sa présence vers les centres commerciaux. Dans les années 1980, sa diversification continua dans l'immobilier et les cartes de crédit. Néanmoins dans les années 1990, l'entreprise revint sur cette diversification et désinvestit toutes ses activités qui n'étaient pas de la vente au détail, notamment ses activités financières et de construction de centres commerciaux. Le catalogue fut arrêté en 1993.

En novembre 2004, Sears fusionna avec la Kmart Holding Corp afin de créer la Sears Holding Corp (bien que cette opération fut techniquement une acquisition de Sears par Kmart). Le but était de créer des synergies entre les supermarchés Kmart et les boutiques Sears pour attirer plus de clients.

Raisons et déroulement de la BMI

En 2008, l'entreprise vécut une réorganisation interne majeure : les activités furent séparées en une trentaine de divisions avec chacune sa propre ligne hiérarchique et ses propres comptes à rendre ; chaque division se retrouva donc en concurrence avec les autres pour les ressources de l'entreprise. L'année suivante fut lancé le programme Shop Your Way, programme de fidélité qui sera le pilier de la BMI lancée en 2014. En effet, en 2014, le PDG Eddie Lampert annonça son intention de transformer Sears en une entreprise de technologie. Les grands magasins tels que Sears étaient alors confrontés à la concurrence d'enseignes moins chères et plus appréciées, telles que Walmart, et de plateformes de e-commerce. Le programme de fidélité devint alors un moyen de collecter les données des clients dans le but de les vendre ensuite. Dès 2015, de nombreuses boutiques furent fermées et des marques cédées, car considérées comme trop peu rentables et non-prioritaires. Sears comptait 3500 boutiques en 2010 ; elle n'en avait plus que 695 en 2017, uniquement aux Etats-Unis.
Afin de faire adhérer les clients au programme Shop Your Way, l'entreprise créa un site internet shopyourway.com, sorte de réseau social permettant de voir et commenter les achats des autres utilisateurs. Les salariés furent également encouragés à faire adhérer les clients via des quotas d'inscription à respecter. L'entreprise cessa d'investir dans ses boutiques physiques, privilégiant le programme de fidélité et l'activité en ligne. Mais cela entraina une forte résistance des salariés, et une détérioration forte des boutiques par manque de moyens alloués. De plus, la clientèle de Sears était plutôt composée de personnes âgées de plus de cinquante ans, qui n'étaient donc ni habitués ni forcément intéressés par l'activité en ligne.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2017, 80% des revenus de l'entreprise provenaient encore de la vente de marchandises et les résultats financiers de l'entreprise ne faisaient que se dégrader.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Sears se placera en faillite en octobre 2018.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 73 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Sears.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur les boutiques et la vente de produits	Centré sur la collecte et revente des données clients
Investissement dans les magasins	Investissement dans le programme de fidélité Shop Your Way
Peu d'interaction avec les clients	Fédération des clients fidèles autour d'un réseau social
Organisation unifiée	Séparation en une trentaine de divisions mises en concurrence

Tableau 73 – Principaux éléments de la BMI de Sears

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

SEB

Historique de l'entreprise

SEB est une entreprise française créée en 1857, à l'origine un atelier de ferblanterie pour la création d'ustensiles. Après des années de développement, l'entreprise prit la dénomination SEB en 1944 (Société d'Emboutissage de Bourgogne) et s'engagea dans la cuisine à la fin de la seconde guerre mondiake.

En 1968, elle fit l'acquisition de Tefal et sa technologie anti-adhésive. L'entreprise continua les acquisitions importantes dans la cuisine et le petit électroménager avec Calor en 1972 (fers à repasser, sèches cheveux entre autres), Rowenta en 1988 (petit équipement de cuisine), Arno en 1997 (leader brésilien), Moulinex en 2001, Lagostina en 2005 (culinaire haut de gamme), Imwa en 2010 (leader colombien des articles culinaires), OBH Nordica en 2015 (petit électroménager), WMF en 2016 (machines à cafés), entre autres. Ces acquisitions lui permirent d'être présente sur beaucoup de pays et de segments du domaine de la cuisine.

Raisons et déroulement de la BMI

La BMI de SEB s'articule autour de la digitalisation et de l'expérience d'achat en lien avec les habitudes de consommation, afin de faire face à une concurrence grandissante et s'adresser à des clients de plus en plus connectés, partageant des recettes en ligne et recherchant des appareils facilitant la cuisine. Pour cela, l'entreprise développa des plateformes centrées sur le client, qui s'appuient sur la donnée. Par exemple, SEB développa pour sa marque Moulinex des dossiers de recettes, une fonction de recherche de recettes par évènement ou repas, et une boutique d'accessoires dédiés. La marque s'appuya également beaucoup sur les réseaux sociaux. Elle créa du contenu de marque, des histoires autour de la marque relayées sur internet et les réseaux sociaux, notamment Facebook. Elle investit dans le marketing social via l'animation de communautés en ligne autour des produits et des marques.
SEB chercha par là à étendre son marketing et sa communication : au grand public pour une marque nouvelle, à un public plus ciblé pour orienter vers les marques spécifiques, en utilisant des données de recherches et de comportements prospects afin de mieux comprendre ses clients et mieux les orienter vers la marque qui leur correspond. Pour cela, elle noua également des partenariats avec les GAFA afin d'accélérer ses ventes sur les canaux internet, puisque ceux-ci étaient devenus ses plus grands clients.
Une nouvelle gamme de produits vit le jour dans les années 2012 : d'abord le Cookeo Connect en 2012, puis l'Actifry en 2015 ou encore l'i-Companion en 2016. Ces produits étaient connectés, et permettaient aux utilisateurs d'obtenir leurs recettes en ligne ou par Bluetooth puis d'être accompagnés dans la recette par l'appareil. Par exemple Cookeo bénéficia en 2013 d'une clé USB qui permettait d'obtenir 100 recettes supplémentaires.
La transformation passa également par la création de nouveaux KPI axés sur le parcours consommateur : le but était de suivre le consommateur lorsqu'il se renseigne sur les produits, puis son trajet jusqu'au magasin, son acte d'achat, et la réputation des produits sur les réseaux sociaux. De nouveaux recrutements furent menés, notamment sur la relation et la gestion des clients, l'analyse de données. Les salariés existants furent accompagnés vers le digital.

En parallèle, SEB s'engagea dans l'Open Innovation, grâce notamment à un partenariat avec Centrale Lyon en 2012 et la création de l'Open Food Systems Consortium, composé d'acteurs publics et privés.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

En 2019, on comptait 18 appareils connectés et plus de 800 000 utilisateurs mensuels des applications SEB. Le i-Companion a remporté en 2016 le prix spécial cuisine et électroménager du Trophée des objets connectés. En 2020, l'entreprise s'est diversifiée dans les vélos électriques.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 74 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de SEB.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur des produits efficaces	Centré sur des produits connectés
Vente via des magasins spécialisés ou supermarchés	Vente principalement via des sites e-commerces
Cible généralisée	Ciblage basé sur les données clients pour orienter vers les marques adaptées
Marketing traditionnel	Investissement dans le marketing social et les communautés de clients

Tableau 74 – Principaux éléments de la BMI de SEB

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

SNCF

Historique ed l'entreprise

La SNCF, ou Société Nationale des Chemins de Fer Français, est l'entreprise française détenant le monopole du voyage par les rails en France, à la fois gestionnaire et exploitante de l'infrastructure ferroviaire française et du transport par rails de voyageurs et marchandises. Elle a été créée en 1937, par un accord entre l'Etat et les compagnies privées existantes. D'abord une Société Anonyme d'économie mixte, elle devint en 1983 un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial). Depuis juillet 2015, l'entreprise est composée de trois EPIC : SNCF qui dirige la stratégie, SNCF Réseau qui détient et gère le réseau ferré, et SNCF Mobilités qui exploite ce réseau ferré. Ici nous nous intéressons particulièrement à SNCF Mobilités et à SNCF, et pour des raisons de facilité de lecture nous les désignerons tous deux par "SNCF" ou "La SNCF". De par la taille de son réseau et son volume d'activité, la SNCF est la troisième entreprise de son secteur en Europe, après la Deutsche Bahn (en Allemagne) et les Chemins de fer russes.

Raisons et déroulement de la BMI

Face à la croissance massive des achats par internet de voyage, mais aussi à l'essor du low cost aérien et de nouveaux services de transport (covoiturage, location de voiture courte durée entre particuliers, bus), et au projet d'ouverture à la concurrence dans le rail, la SNCF décida dès 2008 avec l'arrivée de son nouveau PDG Guillaume Pépy d'entamer une transformation de son business model. L'objectif était alors de devenir une plateforme de mobilité, s'affranchissant du train pour s'ouvrir sur le voyage en général. La SNCF voulait accompagner le voyage du point de départ au point d'arrivée, et plus seulement dans le train. Cette transformation passa par plusieurs actions.
La première fut la création d'un laboratoire TGV Lab destiné à accueillir de nouvelles idées de développement du TGV.
Le rôle des vendeurs en gare fut également remodelé, puisque l'entreprise installa dans les gares des automates de vente et d'échange de billets. Les personnels humains étaient donc désormais présents pour des missions de conseil aux voyageurs et d'accompagnement.
Un pole R&D fut créé à l'Université du Service SNCF afin de diffuser une culture du service au sein de l'entreprise, avec notamment des partenariats universitaires, l'organisation d'évènements et la création d'une chaire dédiée au marketing des services (composée notamment d'HEC, Accor, SNCF et Air France). Plus important, une "démarche service" fut lancée via la création d'une nouvelle direction de "management du service", autour d'une équipe restreinte composée d'un binôme junior/senior, directement rattaché à la direction Voyage. La SNCF considérait le management comme levier principal de sa transformation. Un nouveau plan RH autour du recrutement, de la formation et du parcours professionnel fut également mis en place.

Ces dernières années virent également des innovations se mettre en place dans l'offre de la SNCF. L'entreprise lança de nouveaux services, parmi eux IDVroom (covoiturage courte distance), l'acquisition de Ouicar (location de voiture entre particuliers), Ouibus (transport en bus sur des distances nationales), ainsi qu'un partenariat avec ZipCar et Wattmobile pour la location de voiture courte durée. Ces nouvelles offres faisaient partie d'un nouveau service appelé iDPASS, permettant de se rendre de son point de départ à la gare ou de la gare au point d'arrivée. Enfin, le service TGVPop a été lancé en 2015 ; celui-ci consiste à faire voter les internautes pour provoquer le départ d'un train : avec assez de votes, le train est mis en circulation à des tarifs avantageux.
Une autre décision de cette transformation fut en 2013 le lancement de Ouigo, l'offre TGV low-cost. Ces trains sont

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

au départ et à l'arrivée de gares secondaires, avec un service minimum mais des prix nettement inférieurs à ceux d'un TGV standard.

Cette transformation passa aussi par l'ouverture des données des TGV. Les données des TER et Transiliens étaient déjà ouvertes, mais l'entreprise alla plus loin en ouvrant les données du TGV aux start-up et GAFA. Cette ouverture, d'après Guillaume Pépy, devait permettre à des entreprises extérieures de développer de nouveaux services qui pourraient servir les objectifs de la SNCF à terme. La SNCF créa également store.sncf, sa propre boutique d'applications, permettant aux développeurs d'accéder à des ressources de conception pour des applications destinées au transport.
En parallèle, l'entreprise mit en place un fond destiné à investir dans des start-ups jugées prometteuses et créé des accélérateurs digitaux.

Au niveau de l'organisation, comme nous l'avons évoqué au début de cette présentation, la SNCF a subi une réorganisation en 2015 et se compose désormais de 3 EPIC (SNCF, SNCF Réseau, SNCF Mobilités), et de 5 métiers : SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Logistics, SNCF Immobilier, et SNCF Keolis.
SNCF Réseau s'occupe désormais de la maintenance du réseau et des activités de l'ex-Réseau Ferré de France. SNCF Voyageurs regroupe toutes les activités de transport de voyageurs, comprenant le TGV et le Ouigo, les TER, Transiliens en région parisienne et Intercités, et la gestion des Gares. SNCF Logistics s'occupe du transport des marchandises et de la logistique avec le Fret SNCF et Geodis, entre autres. Keolis gère le transport urbain (bus et tramway). Enfin, SNCF Immobilier s'occupe de la valorisation du patrimoine.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Les services de la SNCF ont quasiment tous été cédés en 2018 et 2019, notamment Ouibus à BlaBlaCar. IdPass continue d'être opéré, à destination d'un public plus professionnel, et le service propose la location de voiture ou de vélos, ainsi qu'un service de voiturier.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons les éléments principaux de l'ancien et du nouveau business model de la SNCF dans le tableau 75.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur le transport de voyageurs par rail	Centré sur la mobilité
Service unique de transport par train	Services multiples de bus, covoiturage, location de voiture
Agents dédiés à la vente	Agents dédiés à l'accompagnement des voyageurs
Données fermées	Ouverture des données pour la conception de nouveaux services
Offre fixe de TGV avec modulation selon un modèle de yield management	Offre de TGV low-cost entre gares secondaires et de TGV à la demande

Tableau 75 – Principaux éléments de la BMI de la SNCF

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Thomas Cook

Historique de l'entreprise

Thomas Cook est un tour-operateur britannique créé vers 1808, qui en 2019 comptait environ 2600 agences dans 15 pays et 89 avions.
L'entreprise, dès sa naissance, s'est spécialisée dans les voyages organisés "au forfait", pour lesquels les clients n'avaient à se soucier de rien, le transport, logement et activités étant pris en charge par le voyagiste. Dans les années 1870, Thomas Cook créa ses propres agences de voyage en Europe et l'entreprise "Thomas Cook & Son" est créée en 1871.
En 1900, Thomas Cook & Son devint le leader mondial du tourisme. L'entreprise vendit ses premiers billets d'avions en 1919. En 1928, elle est vendue à son concurrent international : la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et des Grands Express Européens (CWL).
Après la Seconde Guerre Mondiale, Thomas Cook & Son fut nationalisée et intégrée à British Railways. Elle redevint privée en 1972, sous la coupe d'un consortium composé de la Midland Bank, de la Trust House Forte et de l'Automobile Association. La Midland Bank devint seul propriétaire en 1977, puis Thomas Cook fut acquise en 1992 par la banque WestLB et la compagnie aérienne LTU. En 1994, l'entreprise fit l'acquisition de Interpayment Services Inc. spécialisée dans les chèques de voyages, devenant ainsi le plus grand fournisseur de chèques de voyage hors des Etats-Unis, ajoutant cette activité à son activité principale de conception et vente de voyages organisés.

En 1995, Thomas Cook fut la première entreprise touristique britannique à se lancer dans la vente en ligne : elle proposait sur son site internet des voyages, mais également des chèques de voyage, des devises, des guides et des réservations de vols.
En 1996, l'entreprise fit l'acquisition de Sunworld, voyagiste britannique de court séjour ; ainsi que Time Off, spécialiste du voyage dans les villes européennes, et se diversifia donc dans le séjour courte durée. En 1998, acquisition fut faite de la société Flying Colours Leisure Group et de sa compagnie aérienne Flying Colours ; Thomas Cook créa alors un département spécialisé dans les services aux touristes et voyageurs d'affaires dans le monde. En 2001, la société qui s'appelait désormais Thomas Cook Holdings Ltd. fut rachetée par C&N Touristic, entreprise commune de Lufthansa et Karstadt qui englobe l'organisation de séjour, le transport aérien, la propriété de chaînes hôtelières et d'agences de voyages. C&N Touristic devint alors le deuxième groupe touristique en Europe et le troisième au monde. Le nom Thomas Cook fut adopté à la place de celui de C&N Touristic dans la foulée, pour plus de reconnaissance.

En 2007, l'entreprise fusionna avec un concurrent britannique MyTravel, qui était alors en difficulté. En 2008, elle racheta Jet Tours, cédé par le Club Med. En 2008, elle acquit la plateforme Hotels4U.com de réservation d'hôtels, premier signe de son intérêt pour le canal internet. Mais en 2011, Thomas Cook ouvrit tout de même 460 boutiques physiques, qui constituaient la majeure partie de ses investissements.

Raisons et déroulement de la BMI

Les difficultés démarrèrent dès l'année 2011, pendant laquelle l'entreprise émit trois avertissements sur ses résultats et subit le départ du directeur général en août. Sur l'année, l'entreprise perdit 95% de sa valeur boursière. Les éléments mis en cause sont multiples : fusion avec MyTravel mal menée ou simplement peu pertinente, concurrence du canal internet et des sites low-cost de voyage, réduction de la demande pour les voyages organisés au profit du sur-mesure

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

et personnalisé, coût élevé d'exploitation de la compagnie aérienne de l'entreprise. Les rémunérations des dirigeants furent également été mises en cause comme étant trop élevées au vu de la situation, de même que l'arrivée imminente du Brexit qui aurait poussé les touristes britanniques à reporter leurs départs en voyage.
Harriet Green devint PDG en juillet 2012. Elle affirma que Thomas Cook accusait déjà du retard en termes de digitalisation et communiqua son intention d'investir moins dans les boutiques physiques et plus dans la digitalisation. Pour cela, elle lança en 2013 un plan de transformation visant à refonder le business model de Thomas Cook autour d'internet. Le but était de se différencier en transformant le portefeuille de produits (qui pêchait notamment par son aspect "clé en main" devenu désuet), en se concentrant sur la relation client, et sur la digitalisation. Thomas Cook avait besoin de se moderniser pour mieux répondre aux attentes d'une clientèle désirant un voyage personnalisé, plus invididualisé, et plus de facilité dans la réservation. Les agences de voyage furent donc réimaginées comme des agences concepts, présentant les destinations avec l'aide de la réalité virtuelle. La vente en ligne fut développée, notamment en améliorant le référencement du site Thomas Cook. Un partenariat fut noué avec Expédia afin de faciliter la réservation d'hôtels, permettant des séjours plus individualisés.
Mais face aux résistances des actionnaires, l'entreprise investit encore massivement dans des boutiques physiques, refusa d'aller plus loin avec le plan en cours et congédia Harriet Green à la fin de l'année 2014.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Après cela, l'entreprise continua ses investissements dans le digital, mais aussi dans ses boutiques physiques : le développement du site internet fut centré sur le *web to store*, autrement dit d'attirer les clients sur internet pour leur faire acheter leur voyage en boutique. Bien que les ventes sur internet augmentèrent, il semble que ce fut trop tard. L'entreprise se déclara en faillite le 23 septembre 2019. Cet évènement amena le rapatriement de plus de 600 000 vacanciers à travers le monde ; le Royaume-Uni notamment mena la plus grande opération de rapatriement en temps de paix.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 76 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Thomas Cook.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur les boutiques physiques	Centré sur le canal internet
Voyages au forfait, standardisés	Individualisation de l'expérience
Axé sur les produits	Axé sur la relation client

Tableau 76 – Principaux éléments de la BMI de Thomas Cook

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ubisoft

Historique de l'entreprise

Ubisoft est un studio de développement de jeux vidéo français créé en 1986 par les frères Guillemot. L'entreprise est le plus grand éditeur français de jeux vidéo en 2015 et le troisième éditeur indépendant du monde.

A sa création au début des années 1980, l'entreprise s'appelait Guillemot International et se spécialisait dans la distribution de jeux vidéo. Ubisoft fut fondée en 1986, et distribuait des jeux édités par les grands studios américains et européens, tout en se lançant dans l'édition de ses propres jeux. L'entreprise connut un succès et une croissance rapides. Plusieurs studios de développement furent ouverts en France et à l'étranger : le premier vrai studio fut créé à Montreuil en 1992 et le premier studio à l'étranger la même année en Roumanie, à Bucarest. Des filiales de distribution furent également créées de 1991 à 1996 en Europe, aux Etats-Unis, au Japon et en Australie.
En 1995, Ubisoft sortit Rayman, premier jeu à sortir simultanément en Europe, au Japon et aux Etats-Unis ; le personnage de Rayman deviendra la mascotte de l'entreprise suite au fort succès rencontré par le jeu.
Ubisoft entra à la Bourse de Paris en 1996 et sa valeur de titre fut multipliée par plus de 250 le premier jour. Une année plus tard fut ouvert Ubisoft Montréal, premier studio de l'entreprise sur le continent américain. Ubisoft Montréal est depuis devenu le plus gros studio de l'éditeur.

En 2000, Ubisoft lança son portail de jeux vidéo en ligne appelé ubi.com qui présentait les jeux de l'éditeur. Elle acheta plusieurs studios de développement durant les années 2000 et continua d'ouvrir des filiales de distribution à l'étranger.
En 2004 et 2005, Ubisoft signa des accords avec plusieurs studios de cinéma américains afin d'adapter leurs films en jeux vidéo, tels que la saga Star Wars. En 2008, l'entreprise acquit le studio Hybrid Technologies, spécialisé dans la création d'effets spéciaux pour le cinéma et la télévision. En 2009, elle annonça la création d'une maison d'édition spécialisée en bande dessinée, Les Deux Royaumes, chargée d'adapter les franchises de jeu vidéo en bande dessinée. La même année fut lancée UPlay, la plateforme de services en ligne permettant aux joueurs d'acheter des contenus et de gérer leurs jeux Ubisoft.

En 2011, l'entreprise continua sur sa lancée de diversification autour du jeu vidéo en ouvrant sa propre société de production, appelée Ubisoft Motion Pictures, destinée à adapter les franchises de l'éditeur à la télévision et au cinéma. Cela commença avec les Lapins Crétins qui sont des personnages phares de l'éditeur, puis leur grande franchise Assassin's Creed fut portée au cinéma.
En parallèle, les acquisitions de studios continuèrent au début des années 2010 ainsi que les ouvertures de studios à l'étranger, notamment Ubisoft Abu Dhabi en 2011.

Raisons et déroulement de la BMI

La BMI qui nous intéresse émergea en 2012 de deux constats principaux. Le premier est que l'industrie du jeu vidéo en tant que tel est très sujette à la saisonnalité, et notamment aux fortes ventes de la période de Noël. Le second est que l'action d'Ubisoft était très vulnérable aux erreurs et échecs des jeux. En 2013, après l'annonce du report du jeu *Watch Dogs*, l'action de l'entreprise chuta en effet de plus de 25%.
Ubisoft décida donc de passer au "Game-as-a-Service". L'objectif était de fidéliser les joueurs et les inciter à jouer

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

plus longtemps aux mêmes jeux.

Pour cela, Ubisoft mit en place des ajouts réguliers au jeu, disponibles en ligne et payants. Ces ajouts sont destinés à prolonger la durée de vie du jeu, ou faire revenir les joueurs vers celui-ci. L'entreprise a également lancé de nombreux *Season Pass*, qui permettent aux joueurs d'acheter par avance les prochains ajouts, créant ainsi de la rétention de joueurs.
Ubisoft décida également de dématérialiser au maximum ses jeux. Elle s'appuya donc sur sa plateforme Uplay, qui regroupa une boutique en ligne, une vitrine présentant les nouveautés, et un lanceur de jeux.
Si les jeux Ubisoft avaient pu par le passé inclure un volet multijoueur en ligne, les nouveaux jeux misent beaucoup sur ce mode. Certains jeux maintiennent une campagne solo importante, mais le multijoueur en ligne prend une place très importante dans toutes les nouvelles sorties. Certains jeux sont par ailleurs basés uniquement sur le jeu multijoueur. Cette stratégie permit de créer des communautés de joueurs autour de chaque jeu, qui jouent régulièrement ensemble, et ont donc plus tendance à revenir et acheter les contenus supplémentaires pour profiter des nouvelles possibilités. Cette nouvelle stratégie autour du jeu en ligne permit également à Ubisoft de faire entrer certains de ses jeux dans le e-sport ou sport électronique, avec des compétitions mondiales, ce faisant accroissant la réputation et la rétention de joueurs.

Les premiers jeux à sortir sur le modèle du Game-as-a-Service furent vendus en 2014 avec *The Crew* et *Rainbox Six Siege*, incluant une expérience multijoueur en ligne étendue et des contenus supplémentaire régulièrement mis à disposition. En 2017, ces nouveaux contenus représentaient 21% environ du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Ubisoft est en 2019 dans le top 15 des éditeurs de jeu vidéo toutes plateformes confondues en termes de revenus. En 2020, l'entreprise lança Uplay+, un service d'abonnement à une bibliothèque de jeux de l'éditeur, accessible sur Uplay.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 77 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model d'Ubisoft.

Ancien business model	**Nouveau business model**
Centré sur la vente de jeux évènements	Centré sur la rétention de joueurs et la vente de contenus réguliers
Jeux destinés aux joueurs seuls	Jeux destinés au multijoueur en ligne
Vente via des magasins spécialisés ou en ligne	Vente dématérialisée via la plateforme Uplay
Peu de relation avec les joueurs	Création de communautés autour des jeux

Tableau 77 – Principaux éléments de la BMI d'Ubisoft

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Warner Music

Historique de l'entreprise

Warner Music Group est une entreprise d'édition de disques, membre du consortium Access Industries. C'est le troisième plus gros consortium de son industrie, derrière Universal Music Group et Sony Music Entertainment. L'entreprise vit le jour avec la création de Warner Bros Records en 1958, à l'époque une division de Warner Bros Pictures (qui opérait dans le cinéma). Cette division avait été créée dans le seul but de produire l'enregistrement d'un des acteurs de la Warner Bros Pictures. En 1963, Warner Bros Records s'agrandit en acquérant Reprise Records, ce qui lui permit d'obtenir les services de Mo Ostin, qui deviendra l'un des architectes du succès de l'entreprise.
En 1967, elle acquit Atlantic Records ainsi que sa succursale Atco Records. En 1994, une filiale de distribution conjointe à Warner Bros., Elektra Records et Atlantic Records fut créée en Californie. Au vu de son succès, des succursales furent créées à l'étranger.

Dans les années 1970, Warner conforta sa position de leadership dans l'industrie musicale. Elle fit l'acquisition d'Elektra Records en 1970, devenant ainsi leader dans le rock. Elle acquit aussi des catalogues dans le folk et la musique classique. En 1972, la dérégulation permit de regrouper les trois labels Warner, Elektra et Atlantic sous le nom de WEA Records. L'entreprise, en plus de ses propres labels, distribuait également un certain nombre de labels indépendants.
Dans les années 1980, WEA étendit encore son offre en acquérant divers labels. En 1989, le conglomérat Time Warner est créé par la fusion des groupes Time Inc et Warner Communications Inc. WEA s'inscrivit donc dans ce conglomérat.
Dans les années 1990, Time Warner était le plus grand groupe média au monde, et ses labels généraient plus de 550 millions de dollars de profits opérationnels. En 1995, la division musique était leader de l'industrie musicale aux Etats-Unis, avec environ 22% de parts de marchés dans le pays.

En 2000, Time Warner fusionna avec AOL pour créer AOL Time Warner. La nouvelle entreprise tenta d'acquérir EMI (une autre grosse entreprise de l'industrie musicale) sans succès. Mais l'éclatement de la bulle internet et les problèmes de la fusion causèrent des soucis financiers à AOL-Time Warner. Afin de réduire sa dette, Time Warner décida de vendre WEA (désormais appelé Warner Music Group) en 2004. L'entreprise fut acquise par un consortium dirigé par Edgar Bronfman Jr. Après cela, Warner Music Group tenta de réduire ses coûts en se séparant de ses activités déficitaires ou peu bénéficiaires.

Longtemps opposée à la diffusion de musique de ses artistes sur internet, craignant que cela n'encourage pas les clients à acheter les CD, WMG conclut en 2006 un accord de licence avec Youtube, lui permettant de gérer les ventes publicitaires des vidéos de ses artistes sur la plateforme ainsi que la monétisation des vidéos utilisant du contenu lui appartenant ; en échange, le label devra partager ces revenus avec Youtube et collaborer avec eux pour la création d'une expérience "premium" concernant ce contenu.

Raisons et déroulement de la BMI

En 2007, l'entreprise annonça qu'elle vendrait désormais de la musique en format numérique sans le DRM (*Digital Rights Management*) qui était décrié par le passé. En effet, le DRM empêchait la musique d'être lue et/ou transférée à

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

moins de prouver l'achat du produit (par exemple via une clé de produit). WMG s'aligna ainsi avec la tendance déjà adoptée par certains de ses concurrents en numérisant son business model. Elle s'associa à des acteurs du numérique et de l'électronique tels que Nokia et AOL afin de diffuser sa musique sur d'autres supports (par exemple sonneries de téléphone). En 2008, WMG fut la première grande maison de disques à générer la majorité de ses ventes via le numérique aux Etats-Unis.

L'entreprise dut également revoir son business model et sa relation avec ses artistes, en prenant en charge non seulement l'enregistrement et la production de la musique, mais également la gestion des tournées, du merchandising, etc ; c'est ce qu'on appelle la "stratégie 360". Ce changement de business model fut amené principalement par l'émergence du *peer to peer* et des logiciels comme Napster, permettant à des internautes de s'échanger directement de la musique. Bien que cette pratique soit illégale, elle s'est rapidement répandue et lorsque Napster a été contraint de fermer en 2001, d'autres avaient déjà pris sa place. De plus, l'industrie musicale connaissait depuis la fin des années 1990 un déclin des ventes de CD et de supports physiques. D'après l'IFPI, entre 1999 et 2003, les ventes de musiques sur supports physiques avaient baissé de 23% en volume et 16% en valeur ; il est généralement admis que ces deux phénomènes sont liés, bien que la direction de l'effet de la naissance du peer-to-peer sur les ventes de CD est encore discutée aujourd'hui. Le premier réflexe de Warner Music comme des autres majors fut de faire interdire ces échanges *peer to peer* ; ce qui mena au procès contre Napster et la fermeture contrainte du logiciel. Mais comme nous l'avons vu, cette stratégie ne porta pas ses fruits.
La stratégie 360° adoptée par l'entreprise transféra donc la gestion de la carrière de l'artiste, hors enregistrement et production de la musique, au label. Warner gère désormais les tournées de concert, les contrats de sponsor, le merchandising, plus généralement l'image de l'artiste et ses représentations. Pour cela, l'entreprise fit l'acquisition de sociétés de gestion de tournées et de gestion de carrière. Elle transforma également les contrats de ses artistes existants si elle le pouvait, et mit en place la stratégie 360° pour tous ses nouveaux artistes. Ce nouveau business model devait lui permettre de compenser les pertes liées au déclin de l'industrie du disque par des revenus complémentaires liés aux artistes qu'elle produit.

Situation de l'entreprise à la fin de la BMI

Malgré la transformation, Warner Music n'avait en 2010 pas retrouvé ses résultats financiers d'avant la BMI. Elle ne retrouva son niveau de chiffre d'affaires de 2006 qu'en 2017. Néanmoins, le label reste l'un des leaders mondial avec Sony et Universal.

Eléments principaux du nouveau business model

Nous présentons dans le tableau 78 les principaux éléments de l'ancien et du nouveau business model de Warner Music.

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

Ancien business model	Nouveau business model
Gestion de la production de musique Conflit avec les plateformes de streaming concernant la diffusion de la musique Externalisation des tournées, sponsors, merchandising Musique vendue sur CD et protégée	Gestion de carrière globale des artistes Accords avec Youtube pour la diffusion des clips vidéos Internalisation via l'acquisition d'entreprises spécialisées Musique partagée en ligne et via des partenariats numériques

Tableau 78 – Principaux éléments de la BMI de Warner Music

Résumé des transformations

Le tableau 79 résume la BMI des cas en se concentrant sur la transformation de la proposition de valeur.

Cas	Ancien business model	Nouveau business model
3 Suisses	Vente par correspondance Catalogue biannuel et boutiques physiques	E-commerce Collections bimensuelles et boutique en ligne
Accor	Hôtels possédés et gérés par Accord Parcours client via de multiples canaux Axé sur la nuit d'hôtel	Hôtels uniquement gérés par Accor Parcours client majoritairement en ligne Axé sur l'expérience de voyage
Adobe	Vente de licences perpétuelles Logiciels de bureau, stockés en local	Vente d'abonnements aux logiciels Logiciels stockés sur le Cloud
Alcatel	Activité de manufacture dans les réseau	Activité de R& D uniquement
Amazon	Vente de livres par Amazon	Vente de produits divers par Amazon et des vendeurs tiers
AOL	Services internet payants par abonnement	Conglomérat de médias et synergies avec les réseaux câblés
AOL 2	Conglomérat médias et services internet Fusionné avec Time Warner	Entreprise de régie publicitaire Entreprise indépendante
Apple	Manufacturier d'appareils électroniques de lecture de musique	Créateur d'un écosystème logiciel/matériel autour de la lecture de musique
AWS	Entreprise axée sur le e-commerce Facturation au produit vendu	Entreprise axée sur les services aux entreprises Facturation à l'usage
Axel Springer	Groupe de presse papier	Groupe de médias multicanaux et portaills internet
Blockbuster Video	Location de VHS via des boutiques physiques	Location en boutique et en ligne

© 2020 Tous droits réservés. lilliad.univ-lille.fr

	Revenus en partie issus des pénalités de retard	Revenus issus de la location seule
Borders	Activité axée autour des librairies Vente en ligne externalisée à Amazon	Activité axée autour du site Borders.com Vente en ligne internalisée
Club Med	Villages vacances milieu de gamme Diversifié dans le voyage et le divertissement	Villages vacances haut de gamme Recentré sur les villages
Danone	Groupe d'agro-alimentaire	Groupe spécialisé dans la nutrition saine et infantile
eBay	Plateforme d'enchères entre particuliers pour des produits d'occasion	Place de marché de produits neufs vendus par des professionnels
Enron	Production et courtage de gaz naturel Rémunération sur les commissions des transactions	Courtage de matières premières diverses Rémunération via spéculation sur les prix
Essilor	Production de verres Vente via des opticiens tiers	Production de verres et montures Vente directe au client final via un réseau d'opticiens propre et la vente en ligne
Fujifilm	Activité axée sur la photographie argentique	Activité axée sur l'imagerie, notamment médicale
Hilti	Vente d'outils	Vente d'outils et de contrats de services longue durée
IBM	Manufacturier de matériel informatique	Fournisseur de services et de logiciels en informatique
JC Penney	Retailer discount Nombreuses promotions et coupons de réduction	Retailer plutôt haut de gamme Promotions durables et fixes
Kodak	Activité centrée autour de la photographie argentique Revenus issus principalement de la vente de pellicule	Activité centrée autour de la photographie numérique Revenus issus principalement de la vente d'impressions de photos
Kering	Groupe axé sur la grande distribution	Groupe axé sur le luxe
La Redoute	Vente par correspondance Catalogue bi-annuel	E-Commerce Collections bimensuelles proposées en ligne
Microsoft	Activité axée autour de Windows et Office Produits disponibles par licences perpétuelles	Activité axée autour du Cloud Produits disponibles par abonnements périodiques
Netflix	Location de DVD en ligne	Streaming de films et séries

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	Achat de droits de diffusion	Production de contenus propres
Nintendo	Consoles puissantes destinées aux joueurs habitués Jeux édités par Nintendo et des tiers	Console peu puissante destinée au divertissement en famille ou entre amis Jeux majoritairement édités par Nintendo
Philips	Activité axée sur l'éclairage et l'électronique	Activité axée sur la santé
Schibsted	Groupe de presse papier	Groupe centré sur les petites annonces en ligne
Sears	Centré sur les supermarchés physiques	Centré sur la collecte et la vente des données clients
SEB	Vente de produits innovants de cuisine Vente via des magasins spécialisés ou supermarchés	Vente de produits connectés de cuisine Vente principalement en ligne via les sites e-commerce
SNCF	Centré sur le transport de voyageur par rail Personnel en gare dédié à la vente	Centré sur le transport de voyageurs multimodal Personnel en gare dédié à l'accompagnement des voyageurs
Thomas Cook	Vente de voyages au forfait standardisés Centré sur le réseau de boutiques physiques	Vente de séjours plus individualisés Centré sur le canal internet
Ubisoft	Vente de jeux ponctuels Activité centrée sur le jeu solo Vente via des magasins spécialisés ou en supermarché principalement	Vente de jeux et de contenus supplémentaires réguliers Activité centrée sur le jeu multijoueur en ligne Vente en ligne via une plateforme propre majoritairement
Warner Music	Gestion de la production et vente de musique Diffusion via radio	Gestion de carrière globale des artistes Diffusion via des plateformes comme Youtube

Tableau 79 – Synthèse des transformations de proposition de valeur des 35 cas

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 4 : Synthèse de la calibration

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	REU
3 Suisses	0	1	0	0	1	0	1
Accor	0	0	1	0	0	0	1
Adobe	0	0	1	0	1	0	1
Alcatel	1	1	0	1	0	1	0
Amazon	0	0	1	0	0	0	1
AOL 1	1	0	0	0	0	0	0
AOL 2	1	0	0	0	0	0	1
Apple	0	1	1	1	0	1	1
AWS	1	1	0	1	0	1	1
Axel Springe	0	0	1	1	1	1	1
Blockbuster	0	0	0	0	0	0	0
Borders	1	1	1	0	1	0	1
Club Med	0	1	1	0	1	0	1
Danone	0	0	1	0	0	0	1
ebay	0	1	1	0	1	0	1
Enron	1	1	1	0	1	1	1
Essilor	0	0	1	0	0	0	1
Fujifilm	0	0	1	0	0	0	1
Hilti	0	1	1	0	1	0	1
IBM	1	0	1	1	1	1	1
JC Penney	0	1	0	0	0	0	0
Kering	1	0	0	0	0	0	1
Kodak	1	0	0	0	1	0	1
La Redoute	0	1	1	0	1	0	1
Microsoft	1	0	1	0	0	0	1
Netflix	1	1	1	0	1	0	1
Nintendo	0	1	1	0	0	0	1
Philips	0	0	1	0	0	0	1
Schibsted	0	0	0	1	1	1	1
Sears	0	1	0	1	1	1	0
SEB	0	1	1	0	1	0	1
SNCF	0	0	1	0	1	0	1
Thomas Cool	0	0	0	0	1	0	0
Ubisoft	0	1	1	0	1	0	1
Warner Musi	0	0	1	0	0	0	1

FIGURE 57 – Fichier de travail pour la QCA1

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

	PREC	ORGA	ENGAG	RENT	KPI	RENV	PERF
3 Suisses	0	1	0	0	1	0	0
Accor	0	0	1	0	0	0	1
Adobe	0	0	1	0	1	0	1
Amazon 2	0	0	1	0	0	0	1
Amazon AW	1	1	0	1	0	1	1
AOL 2	1	0	0	0	0	0	0
Apple	0	1	1	1	0	1	1
Axel Springe	0	0	1	1	1	1	1
Borders	1	1	1	0	1	0	0
Club Med	0	1	1	0	1	0	1
Danone	0	0	1	0	0	0	1
ebay	0	1	1	0	1	0	1
Enron	1	1	1	0	1	1	0
Essilor	0	0	1	0	0	0	1
Fujifilm	0	0	1	0	0	0	0
Hilti	0	1	1	0	1	0	1
IBM	1	0	1	1	1	1	1
Kering	1	0	0	0	0	0	1
Kodak	1	0	0	0	1	0	0
La Redoute	0	1	1	0	1	0	1
Microsoft	1	0	1	0	0	0	1
Netflix	1	1	1	0	1	0	1
Nintendo	0	1	1	0	0	0	1
Philips	0	0	1	0	0	0	1
Schibsted	0	0	0	1	1	1	1
SEB	0	1	1	0	1	0	1
SNCF	0	0	1	0	1	0	0
Ubisoft	0	1	1	0	1	0	1
Warner Musi	0	0	1	0	0	0	0

FIGURE 58 – Fichier de travail pour la QCA2

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr

Annexe 5 : Abréviations utilisées dans l'analyse logicielle

Condition	Abréviation
Existence d'une BMI précédente	PREC
BMI organique	ORGA
Parties prenantes internes engagées	ENGAG
BMI radicale pour l'entreprise	RENT
Adaptation des KPI valorisée par l'entreprise	KPI
BMI radicale pour l'environnement	RENV
BMI réactive à un bouleversement de l'industrie	INDUS
BMI réussie	REU
Nouveau BM performant	PERF

Tableau 80 – Abréviations utilisées dans l'analyse logicielle

© 2020 Tous droits réservés.

lilliad.univ-lille.fr