

Le *business model* comme programme de recherche en stratégie¹

Benoît Demil
LEM – IAE de Lille

Xavier Lecocq
IESEG – School of Management

LE 2 DÉCEMBRE 2011,
BENOÎT DEMIL ET
XAVIER LECOCQ
SONT INTERVENUS AU
PREG-CRG
POUR PRÉSENTER UN
ARTICLE À PARAÎTRE
DANS
L'ENCYCLOPÉDIE
DE LA STRATÉGIE

La question que l'on peut se poser est : comment le *business model* peut-il être pensé comme un programme de recherche ? Trois sous-questions doivent alors trouver une réponse :

- Quel est l'intérêt du concept de « programme de recherche » issu des travaux de Lakatos ?
- Le *business model* peut-il être considéré comme un programme de recherche ?
- Si oui, quel est son intérêt potentiel pour le champ de la stratégie ?

Le concept de programme de recherche

Tout d'abord, il est important de rappeler que lorsque nous parlons de programme de recherche sur les *business models*, nous ne parlons pas de notre travail mais nous nous situons au niveau de la communauté dans son ensemble (par exemple, la *business model community* réunit aujourd'hui plus de 200 chercheurs dans le monde travaillant sur ce thème).

Il a été conçu par Lakatos comme une réponse à la fois à Popper et à Kuhn. Le programme de recherche est composé de deux éléments, un noyau dur et une ceinture d'hypothèses qui le complète. Le noyau dur est fait de postulats inattaquables, non falsifiables au sens de Popper. Autour de ce noyau dur, il y a une ceinture, un glacis d'hypothèses qui, elles, peuvent être falsifiées. Le programme de recherche est tiré par la théorie. Il se développe à partir de deux moteurs : une heuristique négative liée au noyau (ce qu'il est interdit de remettre en cause ; on « empêche » les chercheurs d'explorer certaines pistes du fait des postulats acceptés) et une heuristique positive liée aux hypothèses avec une progression par réfutation et développement de nouvelles hypothèses à tester.

Le programme peut donc se développer durant des années sans être remis en question par des expériences empiriques « cruciales ». Cela permet aux jeunes programmes d'échapper à la sanction de la falsification. Selon Lakatos, il y a une opposition entre les programmes progressistes et les programmes dégénérescents. Les programmes progressistes génèrent des challenges, prédisent des faits qui ne seront vérifiés que beaucoup plus tard, et éclairent de nouveaux phénomènes.

1. Notes revues par les auteurs.

Peut-on faire le parallèle entre sciences dures et sciences sociales de ce point de vue ? L'idée de prédiction présente chez Lakatos se transfère mal en sciences sociales. L'approche de Lakatos est très hypothético-déductive mais en même temps assez éloignée de l'empirique. Lakatos étant avant tout mathématicien, l'empirique a une place assez faible.

Le *business model* peut-il être considéré comme un programme de recherche ?

Notre travail sur le *business model* a commencé il y a 7 ou 8 ans. À l'époque, la notion était utilisée dans le monde des affaires, par les journalistes, les investisseurs... Mais elle était très peu utilisée dans le monde académique. Un travail de recherche sur cette notion pouvait-il être intéressant ? Telle était la question qui se posait à l'époque. Plus tard, avec la multiplication des travaux académiques, la question est devenue « assiste-t-on à l'émergence d'un programme de recherche » ? Si oui, quel en est le noyau dur ?

On peut essayer d'identifier plusieurs points partagés par de nombreux travaux.

- Les organisations publiques ou privées génèrent de la valeur à travers des propositions de valeur faites à des parties prenantes.
- Cette valeur générée est captée par des flux de revenus qui prennent des formes diverses dans une organisation.
- Toute organisation est encadrée dans un système de valeur constitué de partenaires qui lui permettent de proposer son ou ses offres sur un ou plusieurs marchés.
- L'encastrement dans un système de valeur conduit l'organisation à mener un ensemble d'activités en interne.
- L'élaboration d'un *business model* fait l'objet de choix volontaires de la part des responsables d'activité.

À l'inverse, le programme de recherche « *business model* » laisse de côté certaines dimensions centrales d'autres programmes en stratégie, comme l'environnement ou l'idée d'avantage concurrentiel par exemple.

Cette présentation du noyau souligne les éléments sur lesquels les chercheurs qui travaillent sur les *business models* s'accordent.

De quelle nature est le glacie (autrement dit, quels sont les points de débat et de controverse actuellement dans ce programme) ?

- Quel est le statut du *business model* ? Est-il une représentation ou un objet ?
- Quelles sont les composantes du *business model* ? (la question des ressources notamment car elles ne sont pas incluses systématiquement comme un élément important de qualification ou de description du *business model* de l'entreprise)
- Quelle est la place du *business model* dans le processus stratégique ? La stratégie se réduit-elle à choisir entre des *business models* existants ? Ou le *business model* est-il un moyen pour repenser la stratégie ?
- Par où débiter l'analyse ? Commence-t-on par l'organisation interne, les propositions de valeur ? Quelle est l'unité d'analyse de l'approche *business model* ? L'activité ou le niveau *corporate* ?

Ces points de désaccord et de controverse sont naturels dans un programme de recherche, surtout lorsque celui-ci est jeune. Ils marquent le caractère progressiste du programme *business model*. Par ailleurs le manque de consensus sur certains éléments qui peuvent de prime abord sembler fondamentaux (par exemple, le statut du

business model en tant que représentation ou objet) est aussi ce qui explique peut-être la capacité des praticiens et des chercheurs de tous horizons et de toutes traditions (même des auteurs critiques) à s'emparer du concept protéiforme de *business model*.

Quel en serait l'apport à la stratégie ?

Au sens de Lakatos, le programme a vocation à se renforcer s'il développe des défis théoriques et qu'il en résout certains.

La question qui nous préoccupe le plus est : qu'est-ce que le *business model* permet de faire par rapport aux approches classiques de la stratégie ou même par rapport au concept de stratégie lui-même ?

Il s'agit tout d'abord d'une approche très concrète de la stratégie. On (il s'agit toujours ici d'une vision à l'échelle de la communauté) sort de la stratégie comme grande vision, comme recherche de choses très abstraites comme l'avantage concurrentiel. On intègre des éléments opérationnels comme le marketing ou la dimension financière dans le raisonnement sur la performance.

On sort également de la focalisation sur l'entreprise et on élargit l'analyse stratégique à d'autres organisations (clubs de foot, musées, ONG...).

On remet en cause les éléments structurels de l'environnement (*stakeholders*, barrières à l'entrée, marchés bi-faces...). On ne suppose pas qu'il existe des éléments structurels qui s'imposeraient nécessairement *a priori* à toutes les entreprises évoluant dans un même environnement. Ceci ne veut pas dire que l'environnement n'a plus de poids ou de rôle structurant mais que l'environnement d'une organisation est déterminé par le *business model* qu'elle choisit. De la même manière, on ne suppose pas des classes de ressources (*a priori* stratégiques ou non), chaque ressource étant activée ou plus ou moins créatrice de valeur selon le *business model* choisi.

L'approche *business model* va également au-delà de la seule démarche diagnostic qui prévaut en stratégie et développe des outils et des démarches de créativité stratégique.

Enfin, le processus stratégique dans le cadre d'une approche de développement d'un *business model* est à la fois causal et « effectuateur ». Causal car les dirigeants mettent en place un *business model* pour atteindre des objectifs définis à l'avance. Effectuateur, car la réflexion d'un dirigeant peut partir de n'importe quel élément de l'entreprise ou de sa représentation (les ressources, l'organisation interne, les partenaires, les produits...) pour développer ou modifier un *business model*. Le raisonnement est alors plutôt sous la contrainte de l'existant.

Indépendamment, de ce qu'elle apporte de différent, l'approche *business model* permet aussi de compléter les approches existantes en stratégie afin d'obtenir une explication de la performance plus complète. À nos yeux, l'équation de la performance d'une organisation peut se résumer à : $y = ax + b$

Où :

y est la performance

a est le *business model*

x est les ressources

b est le secteur et plus généralement les conditions de l'environnement

DÉBAT

***Fidèle Teaiiomioi :** La notion de business model ressemble plutôt à un couteau suisse. Elle permet d'aider à la réflexion sur ce que l'on veut faire. L'outil lui-même n'est pas très précisément défini : les ressources, les propositions de valeur, l'organisation. Entre les composantes, on pourrait chercher des synergies.*

Réponse : La notion de synergie est assez peu regardée en stratégie, depuis Ansoff qui a été un peu oublié. Dans l'approche ressources classique, la synergie n'existe pas, c'est la ressource elle-même qui est porteuse de rente ricardienne. Plus tard, certains chercheurs ont mis en avant la combinaison de ressources pour générer des quasi-rentes mais sans entrer dans les questions concrètes. Les *business models* permettent de travailler les synergies. Depuis que nous raisonnons en termes de *business models*, nous faisons beaucoup plus de place à la notion de synergie (entre ressources, entre propositions de valeur...) dans nos cours de stratégie. Cependant, nous vous rejoignons sur le fait qu'il est difficile de gérer le grand écart entre la pertinence stratégique pratique de la notion de *business model* et son statut scientifique, par exemple la recherche d'une formalisation.

***Pierre-Jean Benghozi :** Au-delà de la formalisation se pose la question de la mesure, des instruments de mesure que l'on peut appliquer à partir de la notion.*

Réponse : Nous ne cherchons pas à standardiser ce qu'il faut regarder. Nous pensons qu'il faut regarder les cas réels à partir d'eux-mêmes et réfléchir en termes de *business model*, mais sans standardiser. Néanmoins, des tentatives de métrique peuvent être menées en décomposant les comptes de résultats d'entreprise et en analysant les produits et charges d'une organisation. Nous travaillons aussi avec des économistes spécialistes des comptes de surplus et pour lesquels la notion de *business model* apporte quelque chose. Elle décrit la façon de rémunérer les parties prenantes d'une organisation. Une fois la valeur créée comment se répartit-elle ?

***Cécile Chamaret :** Quel est le statut de l'équation de la performance que vous avez décrite ? Quels sont les proxys des variables ? Sont-elles indépendantes ? J'ai un peu de mal avec la notion d'effectuation. Est-elle différente de la performativité ? Ensuite quel est le niveau d'analyse du business model ? Ce qui me semble intéressant dans le business model, c'est l'accent mis a priori sur la dynamique. Par contre, les travaux menés sont souvent un peu décevants parce qu'ils proposent des typologies statiques.*

Réponse : Sur l'équation, elle vient d'une discussion avec un gestionnaire de fond à Londres, qui nous disait que le rendement d'un fond peut prendre la forme $ax+b$. Il y a la tendance du marché (le b), les titres détenus (le x) et les choix dans la gestion du fond (le a). En l'écoutant, nous nous disions : tiens, dans cette équation le a est le *business model* de la gestion de fond. Est-ce que les variables sont indépendantes ? Oui, relativement au moins. Mais l'approche *business model* insiste aussi sur les liens que réussissent à établir des organisations entre éléments. Nous insistons toujours sur l'idée qu'une organisation peut chercher à exploiter mieux son organisation, ses ressources ou ses offres.

L'effectuation est différente de la performativité mais cette dernière est aussi une approche très intéressante pour aborder le *business model*. Dans un tel cadre, le *business model* est un artefact qui enacte la réalité de l'entreprise. Une thèse sera soutenue par Marie Eyquem à l'École des Mines le 6 décembre (et dirigée par Philippe Mustar) sur la performativité du *business model*. Nous avons mobilisé l'effectuation parce que nous pensions que la notion devait servir à des organisations, des entreprises, des dirigeants, qui cherchent à repenser leur activité à partir des contraintes de l'existant. Mais l'effectuation n'est qu'un aspect. Tout ne se réduit pas à cela.

Quant à la question du niveau d'analyse, la question s'est posée à partir d'une discussion avec Pierre Volle de Dauphine. Avec le recul, ce qui fait la force du *business model* est qu'il n'y a pas d'unité d'analyse, de niveau d'analyse ou plutôt on peut l'appliquer à différents niveaux. Si on revient à la notion de programme, on retrouve la situation dans laquelle nous sommes : le programme est jeune. Il permet un certain flou qu'il faut chercher progressivement à dissiper mais qui génère une capacité à enrôler les praticiens et les chercheurs.

Concernant la dynamique, pour nous, le *business model* est en permanente évolution. Il n'y a pas d'équilibre statique dans une organisation, de *fit*, entre propositions de valeur, organisation et ressources. Il y a du *slack* dégagé par l'activité continue de l'organisation et un déséquilibre permanent, des éléments étant sur ou sous-exploités. Nous sommes clairement dans la lignée de Penrose lorsqu'elle pense le développement de la firme.

Felix von Pechmann : Même pour un praticien, il me semble qu'il faut une unité d'analyse.

Romarc Servajean-Hilst : Votre notion de performance est-elle uniquement financière ?

Réponse : Pour les performances, nous sommes vraiment dans une approche classique ; la performance est le profit dégagé. Cependant, ce profit n'est pas forcément une finalité. Notre modèle RCOV permet par exemple de considérer que des propositions de valeur sont faites à des collectivités locales ou à la société en général, sans pour autant que ces propositions de valeur ne donnent lieu à rémunération. Les *social business models* peuvent donc être étudiés sans perdre de vue la nécessité du profit comme facteur de développement. Ce qui nous semble important c'est avant tout la capacité d'un *business model* à pérenniser une activité.

Pour l'unité d'analyse, elle varie. IBM a par exemple développé un outil qui décompose l'organisation en *building blocks*. Mais on peut imaginer qu'une organisation duplique au niveau de ses activités son *business model* à ses différentes activités comme le fait easyGroup.

Florence Charue-Duboc : Première remarque, la notion de business model est très intéressante et apporte beaucoup notamment pour penser l'innovation, les phénomènes actuels d'innovation. Ma question porte sur l'expérimentation, que vous avez évoquée. En quel sens l'entendez-vous ? On expérimente en discutant avec les dirigeants, ou on expérimente des business models eux-mêmes ?

Réponse : Il y a eu une thèse soutenue à Lyon par Oussama Amar (et dirigée par Franck Tannery), sur l'expérimentation de nouveaux *business models*. Il y montre que l'expérimentation se fait d'abord sur l'artefact (la représentation de l'entreprise) puis en grandeur nature, une fois que l'entreprise est créée.

Diane Ella Bongers : Si on peut choisir n'importe quel niveau d'analyse, un service, une entreprise, un secteur, ne va-t-on pas avoir des business models différents au sein même d'une entreprise ?

Réponse : Valérie Sabatier et Vincent Mangematin parlent de portefeuille de *business models*. Valérie Chanal nous indiquait hier que chez Schneider la réflexion stratégique alliait les activités au sens traditionnel de DAS, et les *business models* dans chaque activité. Une activité pouvant être menée avec plusieurs *business models* éventuellement. La question qui se pose alors est comment faire cohabiter des *business models* différents au sein d'une même organisation. Ce qui nous semble intéressant, au-delà du concept de portefeuille de *business models*, c'est de voir en quoi cela modifie le diagnostic et la prise de décision stratégique par rapport à l'approche de portefeuille d'activités. C'est une piste de recherche à approfondir.

Emmanuelle Rigaud : Un business model pour une activité : comment définissez-vous une activité ?

Réponse : On est le plus à l'aise pour appliquer cette approche au niveau d'une *business unit* au sens traditionnel, c'est-à-dire une organisation et ses offres devant produire une performance identifiable. Pour nous, lorsqu'on parle de *business model*, il y a le concept, l'outil et l'approche générale. L'outil permet de visualiser le cheminement vers la performance et il nous semble que c'est au niveau de la *business unit* que cela fait le plus sens.

Paul Chiambaretto : Trois questions. Le programme de recherche ne parle pas des acteurs, où sont-ils ? Qui décide du noyau ? Du glacis ?

Julie Bastianutti : L'intérêt du programme de recherche, c'est de structurer un débat.

Réponse : Qui détermine le cœur ? Où est l'acteur ? Dans l'approche de Lakatos, les acteurs ont finalement peu d'importance. Il reconstruit des cas historiques *a posteriori*, en se centrant sur les programmes, sans se demander si la personnalité de tel ou tel chercheur a un rôle. Elle est une reconstruction théorique qui ne correspond pas forcément à la façon dont se sont déroulées réellement les controverses. Il est plutôt intéressé par la concurrence entre programmes. Mais son approche des cas ne porte pas beaucoup sur les acteurs. Il accuse d'ailleurs Kuhn de psychologisme. Mais il y a quand même l'idée qu'un programme de recherche progressiste doit attirer, intéresser de plus en plus de monde. C'est le cas du programme *business model*.

Sur la structuration du débat, il faut avoir une réponse en deux temps. La première est très pratique : à cause de sa caractéristique protéiforme, le *business model* peut être décliné dans des contextes très différents, comme l'entrepreneuriat social ou l'innovation. Dans ses derniers articles, Porter n'utilise pas le mot *business model*, mais tout ce dont il parle quand il évoque les activités et leurs liens relève de ce qu'on met sous l'expression *business model*. Il peut donc y avoir des chercheurs qui, sans utiliser le concept de *business model*, s'inscrivent dans le programme de recherche dont nous parlons ici. Le second élément de réponse quant à la structuration du débat est que le programme de recherche, par la distinction opérée entre noyau et ceinture d'hypothèses, met en évidence les postulats et ce qui fait encore débat au sein de la communauté.

Paul Chiambaretto : C'est plus une remarque qu'une question. Lorsque la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) a cherché à identifier le business model des compagnies à bas coûts, elle a procédé en deux temps. Pour cela, elle a récolté les comptes d'exploitation de nombreuses compagnies aériennes européennes. Elle a ensuite fait tourner un modèle

d'analyse en composantes principales (ACP) qui lui a alors permis de regrouper des compagnies ayant des structures de coûts relativement similaires, ce qui a permis de cerner le groupe des compagnies à bas coûts. La deuxième étape était beaucoup plus classique, et il s'agissait alors de recenser les éléments communs à l'ensemble des compagnies aériennes appartenant au sous-groupe.

***Hervé Dumez :** Lakatos a essayé de faire une synthèse entre les positions complètement contradictoires de Popper et de Kuhn. La synthèse est intéressante et, en même temps, fragile. Elle aurait sans doute été plus précise s'il avait pu répondre au Contre la méthode de Feyerabend, mais il est malheureusement mort avant. Il semble que le noyau dur que vous avez présenté sur les business models pourrait être plus parcimonieux. Par ailleurs, la transposition des sciences dures à nos disciplines me semble buter sur un problème : nos disciplines sont marquées par les modes successives. La question est : peut-on faire la différence entre un nouveau programme de recherche et la dernière mode en gestion, qui va permettre d'écrire des articles dans les revues reconnues ? Sur la notion même de business model, une autre question. Glaser et Strauss disaient : les notions maniées par les praticiens doivent être pour le chercheur une source de questionnement, mais ne doivent pas être transposées par lui en concept. Je ne suis pas sûr que cette position soit totalement tenable. Néanmoins, quand on se sert dans des analyses de recherche de notions venant des praticiens, on se heurte à une ambiguïté entre l'explanans et l'explanandum, on ne sait plus ce qui est l'outil d'analyse et ce qui est à analyser. Autre question : Je pense par contre que le business model est un outil intéressant de description. Dans un papier sur la question, j'ai avancé l'idée que la description était un étagement hiérarchisé de points de vue, le point de vue de base étant fondé sur l'exclusion. Dans cette perspective, qu'est-ce qu'exclut le business model en tant qu'outil de description ? Enfin, dernière question. Nous avons travaillé avec Alain Jeunemaître sur le contrôle aérien. Le problème qui se pose est un problème que vous poseriez, vous, avec raison, en termes de business model. Nous l'avons posé en termes de frontières (comme décision liée à une activité et décision politique), nous avons mis au centre de l'analyse les notions de frontière en tant qu'orientation et visibilisation de flux, d'activité, et de cross-subsidization. Dans votre analyse, les flux apparaissent, mais de manière peu centrale, les frontières n'apparaissent quasiment pas, et la cross-subsidization que nous mettons au centre de l'analyse, qui pourrait l'être dans les business models, non plus. Pourquoi ?*

Réponse : Nous n'avons pas l'habitude d'aller chercher des épistémologues pour fonder notre démarche. Nous sommes allés chercher Lakatos parce qu'il nous aidait à réfléchir sur notre pratique de chercheurs, notamment avec l'idée de noyau dur et de glaci. Cette démarche pousse à réfléchir à ce qui fonde un programme. Qu'y-a-t-il de commun entre des travaux qui peuvent apparaître éloignés ? Qu'est-ce qui est en débat dans le domaine ?

Le risque de mode, nous l'avons perçu dès le début puisque la notion était utilisée essentiellement par les consultants. Bien sûr, il y a un risque à travailler sur des notions de praticiens, dont celui de suivre une mode. Cependant, le concept commence à dater et continue à être utilisé ; l'intérêt suscité n'est pas retombé, au contraire, malgré l'explosion de la bulle Internet qui avait fait naître le *business*

model. Ensuite, il nous semble difficile de faire l'impasse sur ce que pointent les praticiens. Nous avons pris le terme au sérieux et Franck Aggeri suggérait hier de regarder quelle notion a été remplacée par celle de *business model*. Quand elle s'est développée, elle semblait remplacer de plus en plus le mot stratégique.

Nous allons bien, enfin, vers l'utilisation du *business model* comme outil de représentation. Le *business model* comme description exclut bien des notions, essentiellement celle d'environnement. Nous avons bien réfléchi à ce qu'incluait la notion et ce qu'elle excluait. Clairement, elle exclut certains éléments comme l'environnement. Elle inclut des éléments sur lesquels les praticiens ont une possibilité d'action : les ressources, l'organisation et les liens établis avec des parties prenantes ou la proposition de valeur. L'idée de cartographie, en tant que description, peut faire également penser aux travaux de Kaplan et Norton sur les *balance scorecards* qui ont évolué vers des *mappings* très proches des *business models*.

Pour revenir sur le rapport aux notions des praticiens. Nous nous sommes beaucoup interrogés sur ce point. Dans nos disciplines, il y a toujours la question de la performativité et le risque du nominalisme. D'un côté, il faut veiller à ne pas penser faire de la recherche en réutilisant les termes managériaux comme s'ils étaient des concepts. Cela demande une conceptualisation. De l'autre, nous produisons des outils et des concepts qui vont être utilisés. Du coup, la frontière entre le monde de la pratique et le monde académique est floue et difficile à appréhender. La position de Glaser et Strauss que tu mentionnes paraît difficile à tenir. Ce que font les praticiens est en partie influencé par ce que produisent les académiques. L'inverse est vrai aussi d'ailleurs. D'un point de vue analytique, les notions d'*explanans* et d'*explanandum* sont intéressantes. Mais d'un point de vue pratique, dans nos champs scientifiques, à cause de la performativité, l'opposition apparaît difficile à tenir. Faut-il s'interdire par exemple de parler d'environnement ou de performance sous prétexte que ces notions sont utilisées de manière variées et approximatives par les praticiens ?

La *cross-subsidization*, l'idée que des propositions ont des liens entre elles et se subventionnent, est très présente dans les travaux sur les *business models*. C'est le cœur des *business models* gratuits. Nous l'avons peu développée, mais elle est implicite dans notre idée de propositions de valeur. Nous utilisons plus cette notion de *cross-subsidization* dans les démarches de conseil ou de formation.

Pierre-Jean Benghozi : Si la notion de business model a pris autant de place dans le discours des praticiens, c'est qu'elle joue un rôle pour eux. Elle permet de relier des choses qui ne l'étaient pas avant, la question s'étant posée avec le développement d'Internet qui a joué le rôle moteur. La question qui se pose est donc bien : que permet de penser différemment cette notion ? Par contre, je ne comprends pas le terme de « propositions de valeur ». C'est un terme-valise, utilisé par les consultants, qui rend floue l'expression business model qui était en train de se préciser.

Réponse : Nous avons eu des discussions très animées entre nous sur la question de la notion de proposition de valeur. Initialement, nous parlions simplement d'offre. Finalement, il nous a semblé que les firmes faisaient des propositions, à des acteurs donnés. Du coup, elle nous a paru plus intéressante que la notion d'offre, trop liée à celles de produit et de service. La notion de proposition paraît plus large et permet d'avoir une approche analytique en incluant non seulement l'offre elle-même mais les conditions dans lesquelles on la met à disposition des clients au sens large. Sous proposition de valeur, nous pouvons ainsi distinguer analytiquement les services, prix, canaux de distribution... autant de variables d'action différentes pour les praticiens ■