

# LES STRATÉGIES ET LES BUSINESS MODELS À L'ÈRE DIGITALE

Guy Parmentier et Romain Gandia

## **Préface et chapitre 1**

Citation du livre : Guy Parmentier et Romain Gandia (2022).  
*Stratégies et business models à l'ère digitale*. DeBoeck Supérieur

Disponible :  
<https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782807331594-strategies-et-business-models-l-ere-digitale>

---

## Remerciements

---

S'engager dans un projet éditorial est une aventure au long court qui demande de la persévérance et un soutien de la part des collègues, de la famille et des amis.

Ce projet a débuté il y a dix ans, lorsque nous avons commencé à travailler ensemble sur l'innovation de business model et les business models numériques. Ce champ émergent au sein du management stratégique offrait des opportunités de recherche et d'exploration très stimulantes pour réinterroger les fondements mêmes de la stratégie et mieux appréhender les nouvelles situations empiriques de l'ère du numérique. Au fur et à mesure de nos recherches, de l'écriture de papiers scientifiques et des présentations de nos résultats en séminaires, colloques et rencontres professionnelles, notre réflexion s'est affinée et nos concepts et conclusions se sont enrichis, par le biais des échanges et des débats avec nos confrères. À ce titre, nous remercions tout particulièrement Vincent Mangematin, Charles Baden-Fuller et Stefan Häfliger, qui ont animé le sous-thème *Business Model* pendant 4 ans à EGOS<sup>1</sup>, contribuant ainsi à créer un véritable espace d'échange et de réflexion pour structurer la recherche sur cette thématique. Nous remercions également l'ANR<sup>2</sup>, qui nous a donné les moyens de financer un projet de recherche d'envergure, le projet *Better Business Model*, au sein duquel nous avons conduit de nombreuses études de cas, qui ont par la suite alimenté plusieurs de nos recherches. Nous remercions bien entendu l'ensemble des collègues qui ont participé à ce projet et qui ont donné corps à nos intuitions et nos réflexions.

L'écriture de cet ouvrage est donc une suite logique à ces dix années de recherche et offre, nous l'espérons, une vision renouvelée de la stratégie et des business models à l'ère du numérique. Durant ce processus, nous avons pu compter sur l'aide de nos confrères, qui nous ont soutenus en prenant le temps de nous relire et de commenter nos idées. Merci à Corine Genet (Grenoble École de Management), Thomas Loilier (Université de Caen Normandie) et Fanny Simon (Université de Rouen Normandie) pour la relecture de chapitres. Merci à Benoît Demil (Université de Lille) qui a accepté d'écrire la préface de ce livre et qui a enrichi notre réflexion lors de multiples rencontres et discussions au cours des dernières années. Un grand merci aussi à Romain Rampa (Université Grenoble Alpes) qui a relu l'ensemble de nos chapitres. Merci également à l'ensemble des collègues, au sein de nos laboratoires et composantes d'enseignement respectifs, qui ont soutenu notre effort et ont accompagné notre réflexion et la structuration de notre pensée par leurs commentaires et questions.

Cet ouvrage s'est également construit avec l'aide des praticiens et experts du monde professionnel que nous avons rencontrés lors de nos différentes recherches. Sans eux, ce livre n'existerait pas. Ils sont nombreux et les citer jusqu'au dernier serait difficile, néanmoins ils

---

<sup>1</sup> EGOS : *European Group for Organizational Studies*

<sup>2</sup> ANR : Agence nationale de la recherche

reconnaîtront probablement leurs contributions. Merci à eux pour le temps qu'ils nous ont accordé, quelquefois à de multiples reprises, et merci pour leur ouverture d'esprit et leur engagement aux côtés de chercheurs qui, comme nous, souhaitent mieux comprendre le monde qui les entoure.

---

## Préface

---

L'arme nucléaire a obligé à repenser le concept de guerre et à remettre sur le métier le chantier stratégique des « opérations de l'agir et [...] discours sur l'action » (Poirier, 1997, p. 22). Par analogie, l'arrivée massive des technologies numériques dans les années 1990 constitue une rupture majeure dans la façon de mener les activités des entreprises et appelle aussi à un renouvellement des concepts pour comprendre et analyser leurs stratégies actuelles. Un bref regard historique permet de se rappeler quelques dates ou périodes clés, et l'extrême contemporanéité du développement de ce qui s'appelle aujourd'hui *l'économie numérique*<sup>3</sup>. La première date est probablement l'invention du microprocesseur chez Intel en 1969, dont les développements seront théorisés par Gordon Moore. Il donne aux *machines à calculer* une puissance croissante de traitement de données, qui permet de transformer progressivement le monde sous forme de bits à des coûts toujours plus faibles. La deuxième date est le lancement du projet ARPAnet en 1966, qui débouche quelques décennies plus tard sur la mise en réseau des puissances de calcul et à la possibilité d'échanges multiples *via* le World Wide Web, à partir de 1989. À cette histoire trop longue pour être détaillée ici, il faudrait ajouter la constitution des infrastructures de ces échanges (des lignes téléphoniques à la fibre optique en passant par le protocole de transmission TCP/IP) et les communautés, d'abord scientifiques puis de tout type, hébergées par des plateformes. Enfin, des cohortes d'entrepreneurs ont vu dans le développement de ce nouvel univers, l'opportunité de créer de nouvelles activités ou de reconsidérer les façons traditionnelles de mener les activités existantes, qui ont modifié radicalement les vies de tous. L'éclatement de la bulle des *dotcoms* en 2000 a rendu visible cette émergence d'une vague d'entrepreneurs, qui montait depuis les années 1990 aux États-Unis et dont certains survivants dominent aujourd'hui quelques secteurs.

Ce nouvel univers pouvait-il continuer à se comprendre et à s'analyser avec les outils traditionnels de la stratégie d'entreprise, hérités de la période de croissance de la grande entreprise intégrée fordienne, alors que se déroulait un processus de destruction créatrice liée à la révolution de la donnée ? Si la pensée traditionnelle en stratégie, qui vise à développer une position avantageuse dans l'univers concurrentiel en fonction de ses ressources et compétences, ne doit pas être oubliée, elle doit rester ouverte aux innovations des entreprises, concernant les nouvelles façons de mener leurs opérations et leurs transactions. La stratégie doit ainsi donner lieu à des révisions et innovations conceptuelles et théoriques, sous peine d'un déphasage croissant avec la réalité. Ghaziani et Ventresca (2005) ont montré que dans les années 1990, la nouvelle économie numérique et les changements culturels qu'elle a induits, ont entraîné une utilisation de plus en plus intensive d'un nouveau vocabulaire stratégique, dont l'un des concepts majeurs est celui de business model. Celui-ci peut être vu comme un concept et un outil d'analyse et de réflexion pour expliciter les façons de valoriser une innovation technologique ou développer de nouvelles offres. Outre le business model, cette nouvelle grammaire se compose également, comme l'exposent les chapitres du livre que vous lisez, des

---

<sup>3</sup> Rappelons-nous que le premier iPhone d'Apple ne date que de 2007.

concepts de valeur, d'écosystème, de marché et de plateforme multiface, de pivot, de communauté, de portefeuille, et d'externalité de réseau. Autant de concepts reliés que les entrepreneurs d'aujourd'hui utilisent largement et doivent maîtriser.

Cette remise en chantier du champ stratégique en tant que domaine académique s'est faite progressivement depuis vingt ans et elle est toujours en cours, ce qui renforce l'intérêt de cet ouvrage écrit par deux spécialistes. Leur livre permet de faire le point sur l'apport du business model à la stratégie et montre les points de rupture qu'il introduit, en adoptant une démarche suffisamment pédagogique pour les non-spécialistes. Il dessine également en creux les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle, capables de contrôler une multitude de ressources avec peu de salariés, brouillant les fonctions et rôles traditionnels dans l'offre et la demande, et devant intégrer des modes relationnels nouveaux avec leurs partenaires. Le lecteur pourra notamment apprécier dans l'ouvrage les liens établis entre transformation des opérations et processus internes des entreprises, et choix stratégiques. Au-delà d'un compendium utile, le livre développe de façon originale la thématique de l'ouverture et de la collaboration – permise mais aussi requise – dans les processus stratégiques et opérationnels, pour exploiter et développer des innovations à l'ère numérique. Cette ouverture et cette collaboration ne peuvent néanmoins se penser sans la question du contrôle, de la clôture et de la dépendance. En ne séparant pas les choix et mouvements stratégiques, du management interne des organisations, l'approche en termes de business model se révèle ici particulièrement féconde.

Gageons que les derniers développements de technologies numériques génériques, comme la *blockchain*, l'Internet des objets, l'utilisation de données massives, l'apprentissage automatique, la réalité augmentée ou l'intelligence artificielle (IA), donneront encore à voir de nouveaux business models, offrant une plus grande personnalisation des offres, la gestion de la confidentialité ou de nouvelles logiques de partage. Le chantier reste ouvert.

Benoît Demil  
Professeur à l'Université de Lille  
IAE University School of Management  
Lille, le 1<sup>er</sup> décembre 2021

## Références

- Ghaziani A., Ventresca M.J. (2005), "Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000", *Sociological Forum*, 20(4), p. 523-559.
- Poirier L. (1997), *Le chantier stratégique*, Hachette, Pluriel.

---

## Introduction : Repenser la stratégie à l'ère digitale

---

Les technologies numériques sont au cœur des produits et services que nous utilisons chaque jour, sans avoir toujours pleinement conscience de leur rôle, de leur impact et de notre dépendance envers elles. Ces dix dernières années, elles ont clairement transformé notre quotidien, notre société, notre manière de vivre et même notre manière de penser et d'appréhender le monde. De nos jours, rédiger un SMS en parlant directement à son téléphone, suivre sa commande en ligne *via* une application mobile, visionner à la chaîne les épisodes d'une série sur son téléviseur connecté ou sa tablette, éteindre la télévision avec son téléphone, louer un appartement à une personne qui n'est qu'un profil numérique sur une plateforme de location ou encore traduire automatiquement et quasi parfaitement un texte compliqué de l'allemand au français... sont des choses communes. Le rôle de la technologie a été crucial dans le développement de ces innovations notamment grâce à la généralisation des réseaux internet et de la 4G, l'augmentation des débits, l'augmentation de la puissance de calcul, la montée en puissance de l'intelligence artificielle, la miniaturisation des microprocesseurs et la baisse continue des coûts des technologies numériques. L'intelligence, la créativité humaine et la croissance économique ont transformé ces technologies en nouveaux produits et services, dont l'impact sur nos vies et la société est considérable.

Mais ces technologies ont provoqué une révolution qui va bien au-delà de la production et commercialisation de nouveaux produits et services. Elles bouleversent la structure des marchés et de la dynamique concurrentielle, en rendant poreuses les barrières à l'entrée de certains secteurs économiques. En 2007, qui aurait pensé qu'Apple allait devenir un acteur important dans le secteur de la santé, le paiement en ligne et d'autres activités déconnectées de son métier initial ? L'iPhone n'a pas seulement été un tremplin pour devenir le fabricant de téléphones portables le plus rentable de la planète, il a également ouvert d'immenses possibilités pour déployer de nouvelles activités dans d'autres secteurs au moyen d'applications mobiles. De même, toujours en 2007, qui aurait parié sur l'émergence d'un nouvel acteur majeur dans le secteur de l'hôtellerie au niveau mondial ? Et pourtant Airbnb, qui ne possède pas d'hôtel, propose davantage d'hébergements que les leaders mondiaux de l'hôtellerie classique. Mais les technologies numériques ne sont pas les seules responsables de ces récents bouleversements. La stratégie en est l'acteur le plus puissant. Plus précisément, c'est la capacité de certains acteurs à concevoir et mettre en place de nouveaux business models pour exploiter ces technologies numériques et tirer profit des opportunités économiques qu'elles véhiculent, qui provoque réellement la mutation de certains secteurs économiques. L'iPhone ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui sans l'App Store, cette boutique en ligne qui permet de télécharger des nouvelles applications pour décupler les possibilités d'usage d'un téléphone, le transformant ainsi en véritable couteau suisse. L'invention d'Apple ne se résume pas à regrouper un téléphone, un appareil photo et un navigateur internet dans un seul et même objet portable. Elle intègre également le développement d'un nouveau business model basé sur plusieurs sources de revenus et ouvert à la créativité et à l'intelligence de centaines de milliers de développeurs d'applications à travers le monde. De même, pour Airbnb, l'entreprise n'a pas seulement

proposé un site de location de logement. Le vrai objectif a été de développer une plateforme numérique collaborative et sociale, positionnant l'expérience du voyage au centre de l'offre, avant même le logement. La force d'Airbnb est de s'adresser à la fois aux voyageurs souhaitant vivre une expérience sociale (différente et moins coûteuse que celle proposée par les hôtels) et aux particuliers souhaitant développer leurs revenus en louant des espaces non utilisés, en devenant loueur professionnel ou encore en proposant des expériences touristiques. Encore une fois, l'invention d'Airbnb ne se résume pas à sa plateforme numérique, il s'agit aussi d'un nouveau type de business model, un business model multiface, qui met en relation différents groupes d'utilisateurs possédant des besoins et attentes différentes mais complémentaires.

L'exploitation des technologies numériques et la façon dont l'économie s'en est emparée ont ainsi bouleversé l'approche traditionnelle des offres de produits et services, transformé des secteurs économiques, bouleversé des règles de concurrence et favorisé le développement de toutes les nouvelles manières de faire des affaires. Cette transformation est profonde et oblige les entreprises à réinterroger les fondements mêmes de leur management stratégique, c'est-à-dire la manière dont une organisation pense et déploie sa trajectoire d'affaires dans les chemins étroits d'une économie de marché ouverte et mondialisée. Même si la pensée stratégique classique possède toujours un pouvoir d'application fort pour les entreprises du monde contemporain, les transformations et mutations liées au numérique obligent désormais à remettre en question les modèles historiques, à montrer les limites des outils d'analyse classiques et à envisager de nouvelles manières de penser la stratégie.

L'objet de ce livre est de donner des clefs pour comprendre cette transformation et proposer des outils pour penser l'action stratégique dans cette nouvelle ère du numérique. Le management stratégique a besoin d'un profond renouvellement pour faire face aux défis de cette nouvelle révolution industrielle 4.0. Ce renouvellement passe notamment par l'intégration des concepts de business model, d'architecture multiface et d'ouverture au cœur des nouvelles approches stratégiques.

## **Le renouvellement de la stratégie par le business model**

La stratégie, au niveau du domaine d'activité, est le choix d'un périmètre d'activité délimité pour proposer une combinaison unique de valeur, afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Elle donne les buts et les objectifs à long terme d'une organisation. Elle est indispensable à la survie des organisations et à leur développement dans un monde ouvert et concurrentiel. Dans les années 1980, la stratégie se basait principalement sur l'approche du positionnement stratégique de Porter (Porter, 2003). Dans cette première approche, la capacité à générer du profit est fortement influencée par l'environnement socio-économique et les entreprises sont amenées à développer des stratégies pour contrer ces forces externes (concurrents, clients, fournisseurs, nouveaux entrants, produits de substitution et états) afin de préserver ou augmenter leurs profits. Cette approche déterministe, centrée sur le rôle majeur de l'environnement a été remise en question avec l'approche de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1994). Dans cette deuxième approche, les entreprises ont un pouvoir d'action sur l'environnement. La stratégie consiste alors à s'appuyer sur les ressources et compétences de l'organisation afin d'établir un

avantage concurrentiel ou de créer de nouvelles opportunités en façonnant l'environnement. Les recherches récentes sur la stratégie mettent en avant une vision plus complexe de l'activité économique dans laquelle la stratégie se construit à la fois en réaction à l'environnement et avec des ressources et compétences propres. L'outil stratégique SWOT (forces et faiblesses, opportunités et menaces) qui permet d'analyser l'adéquation entre les capacités stratégiques d'une organisation et les caractéristiques et évolutions de l'environnement représente bien cette synthèse, bien que son origine date des années 1960.

Fondamentalement, la stratégie pose la question de la distinction et donc de la manière de différencier une organisation d'une autre. Elle questionne également le rôle de cette différenciation dans la manière de devancer ou non les concurrents en termes de compétitivité, d'assurer la pérennité de l'organisation et sa légitimité vis-à-vis des parties prenantes. Une entreprise qui fait plus de profits que ses concurrents a davantage de possibilités d'investissement dans l'innovation, les capacités de production ou le bien-être de ses collaborateurs. Elle peut ainsi à long terme maintenir sa position, se développer ou même pouvoir changer d'activité si le secteur devient trop concurrentiel. La distinction consiste alors à trouver un positionnement stratégique qui différencie une organisation par rapport aux autres organisations.

Pour Porter, il existe trois types de positionnement qui ne s'excluent pas mutuellement : la diversité, les besoins et l'accès (Porter, 2015). Le positionnement basé sur la diversité se concentre sur la production d'un sous-ensemble de produits et services plutôt que sur des segments de clientèle. Le positionnement basé sur les besoins se concentre sur l'adéquation de la stratégie avec les besoins ciblés et précis de groupes de clients homogènes. Le positionnement basé sur l'accès s'appuie sur la manière d'accéder aux clients, sur des critères d'emplacement géographique, de taille de la clientèle ou de canal d'accès. Ces trois types de positionnement impliquent fondamentalement la sélection d'un ensemble d'activités différentes pour offrir une combinaison de valeur unique (Porter, 2003). Porter rejoint ici l'approche stratégique par les ressources en soulignant l'importance du choix d'activités adaptées aux positionnements stratégiques visés. Les erreurs stratégiques découlent le plus souvent de stratégies médianes qui essaient de préserver un ensemble d'activités qui ne sont pas ou plus alignées avec le positionnement stratégique visé. Ainsi, comme le souligne Porter, la stratégie est fondamentalement « la création d'une position unique et précieuse, impliquant un ensemble d'activités » (Porter, 2015). Ou encore selon Chandler « l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts » (Chandler, 1994).

Au-delà du choix des activités, de la structure de la chaîne de valeur interne ou du positionnement dans le réseau de valeur externe, la réflexion stratégique actuelle pose également la question centrale de la valeur. En management stratégique, le concept de valeur se réfère à la fois à la notion de valeur d'usage et à la notion de valeur d'échange (Lepak *et al.*, 2007). On s'accorde aussi à considérer de plus en plus la valeur sociale (action sur qualité de vie des parties prenantes et dans la société) ou environnementale (action de préservation de l'environnement et minimisation de l'impact environnemental de l'activité économique). La valeur représente donc un niveau de qualité subjectif d'un bien ou d'un service et/ou une

quantité monétaire associée à la transaction d'un bien ou d'un service. Dès lors, quels types de combinaison de valeur une organisation peut-elle offrir ou souhaite-t-elle offrir à ses parties prenantes ? Dans quelles mesures les parties prenantes, qu'il s'agisse de partenaires, fournisseurs, clients, utilisateurs, peuvent-elles contribuer à cette logique de valeur ? Le management stratégique manque d'outils d'analyse, que ce soit pour analyser la chaîne de valeur interne, le réseau de valeur externe, ou le type de valeur créé et livré sur un marché. Il existe bien les outils de décomposition de la valeur interne de Porter pour analyser les lieux de création de valeur (Porter, 2003) ou le modèle VIRN<sup>4</sup>, modifié quelques années plus tard en modèle VRIO<sup>5</sup> de Barney (Barney, 1991). Toutefois, jusqu'à l'émergence du concept de business model, aucun outil n'était assez abouti pour modéliser à la fois la valeur et les chaînes de valeur internes et externes. En soi, le business model est un concept qui s'inscrit dans cette conception de la stratégie, comme un choix unique d'activités pour construire une spécificité qui assure un avantage concurrentiel, la pérennité et la légitimité à long terme d'une organisation.

Le terme *business model* (ou modèle d'affaires) apparaît progressivement dans les années 1990 dans les revues économiques avant de se diffuser dans la communauté scientifique (Ghaziani et Ventresca, 2005), et de devenir dans les années 2000 un objet d'étude en management stratégique, en entrepreneuriat (Kleindl, 2000) et en management de l'innovation (Chesbrough, 2006 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002). L'accélération dans les années 1990 de l'utilisation des technologies numériques ouvre de nombreuses opportunités pour développer de nouvelles offres de produits et services et renouvelle profondément les méthodes et processus de travail dans les organisations. Ces technologies modifient aussi les canaux d'accès aux services (*via* internet), changent la perception de la valeur (offre gratuite), se basent sur les logiques économiques différentes (effets de réseau) et demandent donc aux entrepreneurs de créer de nouvelles logiques d'affaires pour développer leurs activités. Dès lors, les outils classiques de la stratégie et du marketing ne suffisent plus pour réfléchir à la stratégie d'une entreprise et convaincre les banques ou investisseurs de financer les projets.

Comment expliquer que le futur business s'adresse au bon segment quand les clients n'existent pas encore ? Comment expliquer une stratégie alliant domination par les coûts et différenciation lorsqu'il n'y a même pas d'offre de référence ? Le business model, en tant que concept intégrateur des dimensions marketing et organisationnelles d'une activité économique, s'impose alors comme un modèle utile dans le champ du management stratégique. Les entrepreneurs de l'économie du numérique s'emparent de cette notion pour expliquer différents mécanismes stratégiques et économiques, comme par exemple la manière de générer des revenus avec une offre gratuite, de construire une base d'utilisateurs sources de création de valeur à long terme, de passer de la logique de produit à la logique de service avec les technologies numériques... Même si le terme de business model est fortement critiqué par la communauté académique en stratégie (Porter, 2001) et que sa définition est restée floue pendant de longues décennies, il s'avère de plus en plus utilisé par les entrepreneurs et les managers.

---

<sup>4</sup> VRIN : Valeur, Rare, Inimitable, Non-substituable

<sup>5</sup> VRIO : Valeur, Rare, Inimitable, Organisation

Les travaux d'Osterwalder et Pigneur en 2010 qui aboutissent à la publication du succès planétaire du livre *Business Model Nouvelle Génération* vont achever la diffusion et la démocratisation du concept de business model, à la fois dans les enseignements en management, mais également dans son utilisation comme outil stratégique (Osterwalder et Pigneur, 2011).

La définition du business model s'est progressivement stabilisée comme un modèle cognitif de conception et formalisation de la stratégie d'entreprise qui conceptualise la manière dont une entreprise s'organise pour créer et livrer de la valeur de manière rentable (Baden-Fuller et Morgan, 2010, p. 157). En examinant la littérature sur le sujet, il est possible de définir un business model selon trois composants : (1) l'architecture de la création de valeur, qui intègre l'ensemble des acteurs, ressources et activités qui participent et leur organisation au sein d'une chaîne de valeur et réseaux de valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Porter, 2001), (2) le dispositif de proposition de valeur qui délivre un produit et/ou un service à une cible de consommateurs sur un segment de marché spécifique (Chesbrough, 2003) et (3) le dispositif de capture de la valeur qui correspond à l'équation entre la structure des coûts engagés et le niveau de revenus captés par l'entreprise au moyen d'un ou plusieurs modèles de revenus (Amit et Zott, 2001). Par exemple, dans le business model d'un producteur de long métrage : (1) l'architecture de la création de valeur correspond aux acteurs, partenaires, ressources et activités qui s'organisent pour assurer l'écriture, la préproduction, production et postproduction concrète du film ; (2) la proposition de valeur correspond à l'approche marketing et commerciale du film depuis la promotion jusqu'à sa distribution sur différents marchés (cinéma, VOD, Internet, etc.) auprès des audiences ciblées ; (3) la capture de la valeur correspond à l'équation entre les coûts et les revenus provenant des différents mécanismes de monétisation (droits d'exploitation, diffusion exclusive, vidéo à la demande, etc.). *Via* ces trois composantes clés, le business model d'un producteur de long métrage conceptualise la manière dont l'entreprise s'organise pour créer et diffuser son film de manière rentable.

La réflexion sur le business model oriente l'analyse sur les dispositifs organisationnels qui assurent la création et la capture de la valeur. Nous verrons qu'il existe au-delà de cette définition générique plusieurs représentations de business model. En effet, le business model est aussi un outil cognitif qui permet de modéliser l'activité économique d'une entreprise afin de diagnostiquer la pertinence des activités existantes ou de concevoir une nouvelle activité. En soi, il peut s'utiliser après une réflexion stratégique classique basée par exemple sur une analyse de l'environnement et des ressources et compétences clés aboutissant à la détermination d'un positionnement stratégique. Le business model est alors un outil de conception pour aligner le positionnement marketing et les activités nécessaires à la production de la proposition de valeur à la stratégie globale. Le business model peut aussi s'utiliser pour chercher de nouvelles configurations d'activités en lien avec un positionnement marketing ou, à l'inverse, déterminer une nouvelle stratégie. C'est donc fondamentalement un concept stratégique de modélisation de l'activité économique de nature à renouveler la pensée stratégique en permettant une vision plus dynamique de la stratégie et du rôle des ressources et compétences (Demil et Lecocq, 2010)

et en repensant l'impact de l'environnement sur la stratégie d'une organisation (Demil, Lecocq et Warnier, 2018).

Le business model propose aussi un modèle intégrateur d'une activité économique avec des facettes marketing, organisationnelles et financières. La proposition de valeur renvoie à une analyse marketing de l'offre à délivrer en fonction du marché ciblé. La création de valeur implique une analyse organisationnelle des acteurs, ressources et activités à rassembler et à coordonner pour créer techniquement l'offre. La capture de valeur renvoie à une analyse financière de l'activité économique et au(x) modèle(s) de revenus à mettre en place pour assurer la monétisation. Ainsi le business model permet de construire une vision synthétique de l'activité économique d'une organisation et de tester son adéquation avec sa vision, ses valeurs et son positionnement stratégique. Cette approche synthétique est aussi un outil puissant pour imaginer une position stratégique innovante qu'il est difficile de créer en se basant uniquement sur les stratégies génériques et les facteurs clefs de succès d'un secteur ou d'un groupe stratégique.

Par exemple, si on réalisait un diagnostic du business model d'Amazon en 2006, on mettrait en lumière les forces et faiblesses de la vente en ligne d'Amazon. À cette époque, Amazon réalisait de petites marges sur les produits vendus en ligne alors que les coûts fixes d'infrastructure étaient très élevés. Par contre la société avait réussi à développer des capacités uniques de gestion de données et de gestion de la relation client en ligne (activité unique à forte valeur qui pourrait être utilisée pour développer de nombreux services internet). Ainsi, la transformation de ses compétences IT en offre de Web Services se comprend mieux à la lumière de l'analyse du business model de l'époque, plutôt qu'en utilisant une analyse classique du positionnement concurrentiel. Une analyse de positionnement pointe l'avantage concurrentiel à construire dans le commerce en ligne alors que l'approche business model ouvre une perspective plus large sur la construction d'un avantage concurrentiel basé sur plusieurs business models complémentaires. Au lancement de cette offre de web service, cette stratégie de diversification a été mal accueillie par les analystes. En 2018, Amazon a tiré la plus grande partie de ses bénéfices de l'activité de service internet.

## **Approche multiface de la stratégie**

Le business model est vu comme un système interdépendant d'activité qui aboutit à la proposition, création et capture de valeur d'un produit et service sur un marché. La digitalisation, avec l'émergence des plateformes, a favorisé la création de propositions de valeurs complexes qui regroupent plusieurs produits et services et groupes de consommateurs au sein d'une même offre. Par exemple, Google à l'origine, ne proposait pas simplement un service de recherche d'information aux internautes, son offre était couplée avec un service de diffusion de publicité sur son moteur de recherche. La valeur au sein de ce système s'établit alors sur deux faces, la face des internautes qui utilise le moteur gratuitement et apporte des informations sur leurs attentes, et la face des publicitaires qui diffusent des publicités ciblées en utilisant ces informations en contrepartie d'un paiement monétaire. Le modèle d'affaires de Google s'appuie donc sur une architecture multiface, constituée de la face des annonceurs

publicitaires et de la face des internautes, lesquels apportent de la valeur aux annonceurs *via* la plateforme du moteur de recherche, et apportent aussi la valeur nécessaire pour que Google se développe et rémunère ses actionnaires. De tels modèles existaient avant l'arrivée du numérique. Par exemple une boîte de nuit propose quelquefois l'entrée gratuite aux femmes pour attirer les hommes. On a bien deux groupes de consommateurs complémentaires regroupés par la plateforme « Boîte de nuit ». Néanmoins les technologies numériques, grâce à leur capacité de mise en réseau, d'abaissement des coûts de recherche et de délivrance de l'information, ont facilité l'émergence de telles plateformes multifaces.

Une plateforme multiface est un environnement économique et technologique dans lequel les produits et services sont vendus à des groupes complémentaires de consommateurs qui s'apportent de la valeur. Du point de vue économique, l'architecture multiface regroupe des marchés qui interagissent *via* une plateforme commune – on appelle ainsi ces marchés des marchés bifaces ou multifaces (Rochet et Tirole, 2003). Par exemple, le marché de l'offre de logiciels de jeux vidéo (contenu) fonctionne avec le marché de la console de jeu vidéo (plateforme de diffusion). D'un point de vue technologique, une plateforme multiface propose un système modulaire et réseau, composé d'agents et de technologies (internet, téléphone mobile, objets connectés, wifi...), qui permet des effets de réseau, des économies d'échelle et facilite l'innovation (Gawer, 2014). Ces plateformes créent, proposent et capturent de la valeur et constituent donc en elles-mêmes de nouveaux types de business models qui renouvellent la manière de développer les activités économiques. L'économie du numérique a vu ces quinze dernières années s'établir de grandes plateformes multifaces qui viennent concurrencer des activités économiques éloignées à l'origine du phénomène numérique, comme l'hôtellerie (Airbnb) et les taxis (Uber). Il semble qu'aucun secteur ne soit à l'abri de l'émergence d'offres basées sur des plateformes multifaces. Par exemple, en France, quel est le plus grand concurrent pour une agence immobilière locale ? Il ne s'agit pas de l'arrivée d'un nouveau groupe d'agences immobilières ou de l'intégration verticale d'un groupe de BTP, mais du plus grand site de petites annonces – Leboncoin – ou même de groupes d'assurances qui proposent en ligne des outils de gestion immobilière. Ces plateformes proposent en effet, à des coûts nettement inférieurs, une partie des prestations des agences immobilières.

Les outils classiques de la stratégie basés sur une conception monoface des couples produit/marché ne permettent pas d'anticiper et d'appréhender ce type de concurrence de façon toujours satisfaisante. Même une activité traditionnelle comme la boulangerie-pâtisserie pourrait être concurrencée par une plateforme multiface qui regrouperait des pâtisseries indépendants, des boulangeries et pâtisseries, et des clients (Parmentier et Gandia, 2017a). Il serait ainsi possible de transformer des business models monofaces en business models multifaces en utilisant les technologies numériques, notamment avec des plateformes de services (Parmentier et Gandia, 2017 b). L'émergence de ce type de business model interroge donc les outils classiques de la stratégie. La concurrence ne se fait plus sur un seul marché mais entre les marchés. Dans ce contexte, la notion de groupe stratégique n'a plus de sens si l'analyse reste focalisée sur un seul secteur d'activité et qu'elle ne prend pas en compte les connexions entre secteurs et le développement d'écosystèmes technologiques et d'affaires. L'approche par

les ressources a aussi besoin de reconsidérer ce qu'est une ressource stratégique, c'est-à-dire une ressource créatrice de valeur, rare, inimitable et non substituable. Par exemple, un business model basé sur le *crowdsourcing* mobilise une ressource abondante et substituable – des fournisseurs externes d'idées, de solutions technologiques, ou d'autres tâches spécifiques –, qui pourtant apporte une grande valeur à l'entreprise. La notion de ressource doit donc se regarder avec une vision multiface.

Se posent aussi de nouvelles questions basées sur le phénomène des effets de réseau. Au sein d'une plateforme multiface, la valeur perçue par les utilisateurs d'une face dépend en partie du nombre et du comportement des utilisateurs des autres faces. Sans un grand nombre d'internautes qui formulent leurs attentes avec des mots sur un moteur de recherche, diffuser une publicité sur ce moteur a peu d'intérêt. La valeur du service publicité dépend ici du nombre d'internautes et de la qualité de l'information laissée par les utilisateurs du moteur de recherche. Il en va de même pour une plateforme de location de logement, sans un grand nombre de logements de qualité, le service fourni par la plateforme a peu d'intérêt pour le voyageur. On appelle ces échanges de valeur entre les faces les effets de réseau. Les deux groupes d'utilisateurs en réseau – qu'ils soient en interaction directe ou pas –, s'apportent de la valeur. Plus il y a d'utilisateurs sur une face, plus le service prend de la valeur pour les utilisateurs de l'autre face et quelquefois vice versa. Le problème de ces effets de réseau, c'est qu'il faut passer un certain seuil d'utilisateurs sur une ou plusieurs faces pour qu'ils se déclenchent et s'auto-entretiennent. Se posent donc de nouvelles questions stratégiques sur la détermination du seuil critique et les méthodes pour atteindre ces seuils. L'approche multiface demande donc si ce n'est un renouvellement profond, un questionnement sans concession du corpus à la fois théorique et pratique du management stratégique et des outils d'action stratégique.

## **Approche ouverte de la stratégie**

La digitalisation a provoqué l'accélération d'un autre phénomène, déjà présent dans l'économie, la stratégie d'ouverture des frontières de l'organisation. Cette stratégie s'illustre parfaitement dans le secteur de l'économie collaborative où l'objectif est de développer des plateformes collaboratives, sociales et ouvertes pour favoriser l'innovation et les externalités de réseaux entre les utilisateurs (Acquier *et al.*, 2017). C'est l'exemple typique des plateformes de type BlaBlaCar, Airbnb, Troc.com... dans lesquelles les utilisateurs, acteurs extérieurs à l'organisation, sont des éléments clés de la création de valeur au sein du business model.

La stratégie d'ouverture d'une organisation afin d'acquérir un avantage concurrentiel n'est pas nouvelle en soi. En management stratégique, dans l'approche par les ressources, quand une activité n'est pas stratégique, se pose la question de son externalisation. Externaliser une tâche support ou une tâche directement liée à la production d'un produit et service est une forme d'ouverture. Cette question en management stratégique est souvent réduite à une réflexion basée sur les coûts de transaction. Il est ainsi intéressant d'externaliser une activité non stratégique, basée sur des ressources et compétences communes et imitables, auprès d'une entreprise spécialisée si celle-ci est moins coûteuse. Toutefois, plus largement, l'ouverture est liée à la notion de frontière, et la démarcation entre l'entreprise et son environnement peut

s'établir en fonction d'objectifs organisationnels d'efficacité, de pouvoir, de compétence et d'identité (Santos et Eisenhardt, 2005). Ainsi l'externalisation d'une activité peut être aussi liée à la nécessité de contrôler une plus grande part d'un marché sous une autre marque (pouvoir) tout en préservant la cohérence identitaire de l'organisation (identité). Par exemple, quand Orange lance la marque *low cost* SOSH, il ne s'agit pas seulement de différencier le business model traditionnel des télécoms du *low cost* en ligne, mais aussi d'occuper cette part croissante du marché tout en maintenant la cohérence identitaire de la société en tant que leader offrant un service de qualité.

L'utilisation du terme ouverture en management stratégique est apparue pleinement dans les années 1990 avec l'émergence du concept d'innovation ouverte. Ce type d'innovation implique l'ouverture des frontières de l'entreprise pour mettre à disposition des ressources internes à des acteurs externes ou capter des ressources externes profitables en interne (Chesbrough, 2006). Pour s'ouvrir, l'entreprise peut alors composer avec un écosystème d'acteurs diversifiés (communautés, partenaires, fournisseurs, clients, utilisateurs...). Toutefois, cette approche initiale de l'innovation ouverte était confinée à l'environnement physique et tangible de l'entreprise, et n'incluait pas nécessairement la dimension numérique. Avec le numérique, l'innovation ouverte est décuplée et organisée au sein d'environnements numériques tels que les plateformes, applications, réseaux et écosystèmes numériques (Parker et Van Alstyne, 2018).

La question de l'ouverture des frontières numériques est ainsi un enjeu crucial à l'ère de l'industrie 4.0. Les premières études dans ce domaine montrent qu'il est nécessaire d'aligner les stratégies d'ouverture avec les objectifs organisationnels en utilisant des outils numériques adaptés (boîtes à outils de création de contenus, outils d'évaluation, outils de vote...) (Gandia et Parmentier, 2020). Dès lors, l'accompagnement de la création de valeur au moyen de ces outils est primordial afin de contrôler les éléments produits par des acteurs externes. On retrouve par exemple cette approche au sein de la plateforme Airbnb qui propose un véritable processus d'accompagnement pédagogique dans la création, la mise en ligne et la gestion des expériences touristiques. En sensibilisant d'abord les utilisateurs sur les attentes d'Airbnb en matière d'expérience, puis en accompagnant pas à pas la création *via* un processus numérique outillé, l'entreprise encadre mécaniquement l'ouverture et contrôle les éléments produits par son intermédiaire.

Du point de vue stratégique, l'ouverture avec le numérique pose donc la question du contrôle indirect de la création, proposition et capture de valeur. Des travaux de recherche montrent l'importance de la gestion des droits de propriété intellectuelle dans le processus d'ouverture et du contrôle interne, externe ou partagé de ce type d'actif stratégique (exemple : l'*open source*). Il en résulte des approches sur la rémunération tangible ou intangible des acteurs qui créent de la valeur et qui parfois cèdent consciemment ou inconsciemment leur droit de propriété intellectuelle à l'entreprise qui orchestre l'ouverture. Cet exemple est fréquent dans l'industrie du jeu vidéo en ligne, où les stratégies d'ouverture avec les joueurs permettent aux entreprises de capter librement de nouveaux contenus narratifs, éléments graphiques voire des idées. En retour, les mécanismes de reconnaissance par la communauté ou de gratification par l'entreprise

suffisent généralement à maintenir l'engagement des créateurs sur le long terme. L'ouverture des frontières fournit donc des opportunités évidentes pour le développement stratégique mais oblige les entreprises à repenser leur manière de piloter, contrôler et gérer les ressources externes qu'elles ne possèdent pas.

En stratégie, l'ouverture pose le paradoxe autonomie *versus* contrôle en se détachant ainsi de l'approche traditionnelle qui implique un contrôle des ressources internes par la détention et une maîtrise de l'autonomie des acteurs externes par la contractualisation. Avec l'ère du numérique, l'entreprise doit gérer un équilibre délicat entre niveau d'ouverture (pour fournir de l'autonomie aux créateurs ou fournisseurs de ressources externes qu'elle implique) et niveau de fermeture (exigé pour contrôler les fruits et bénéfices de cette ouverture). La variété des acteurs possibles dans une stratégie ouverte (organisations publiques, privées, communauté...) et la particularité des ressources nécessaires accentuent nécessairement la complexité de ce paradoxe qui exige alors une gestion spécifique en fonction du type d'acteur. Ce défi implique une grande agilité de la part des entreprises dans le développement et la gestion de nouvelles capacités, notamment des capacités créatives, pour orchestrer l'ouverture afin de favoriser l'autonomie des contributeurs externes et maintenir le contrôle de leur production à long terme. L'innovation a donc son rôle à jouer dans le développement de ces nouvelles stratégies et ces modèles plus agiles, qui questionnent en permanence : (1) la nature de l'ouverture à mettre en place selon le type de ressource à créer et à acquérir, et le type de partenaire, (2) la profondeur de l'ouverture à envisager pour maximiser la création et la capture de valeur *versus* la gestion des risques que cette profondeur implique et (3) le périmètre de cette ouverture à définir (pour impliquer une variété plus ou moins grande d'acteurs externes). L'ouverture dans la stratégie n'est pas exempte de difficultés et même si le numérique est un facilitateur pour cette démarche, le paradoxe autonomie *versus* contrôle oblige les entreprises à repenser les méthodes et outils classiques de la stratégie.

## **Renouveler la stratégie à l'ère digitale**

Les conclusions précédentes nous amènent à considérer certaines approches classiques de la stratégie d'entreprise comme limitées pour appréhender toute l'étendue des mutations et opportunités à l'ère digitale. Y consacrer un ouvrage n'est donc pas anodin et notre démarche répond à un besoin urgent de mieux comprendre la ou les manières de repenser la stratégie dans le monde contemporain et comment accompagner les entreprises dans cette évolution.

L'ère digitale, que l'on appelle aussi l'ère du numérique, implique en effet des bouleversements qui modifient drastiquement la conception même de l'environnement, la dynamique concurrentielle, la notion d'avantage compétitif ou encore l'approche basée sur la détention et le contrôle des ressources internes et externes. Des plateformes numériques performantes peuvent ainsi bouleverser complètement l'environnement économique et industriel (exemple : Netflix), des entreprises peuvent développer un avantage concurrentiel très important en faisant le commerce de ressources qu'elles ne possèdent pas (exemples : Airbnb et Uber), des démarches stratégiques d'ouverture avec des communautés d'utilisateurs peuvent augmenter considérablement la performance et la créativité de certaines entreprises (exemple : Lego) et

des logiques de développement multiface peuvent amener des acteurs à mettre en place des systèmes vertueux de production et capture de valeur à long terme (exemple : Apple). Face à ces bouleversements, il convient de questionner les limites des outils d'analyse de l'environnement, des matrices de positionnement stratégique, du cadre des stratégies génériques, des sources d'avantage concurrentiel ou encore des modèles pour l'accès et le contrôle des ressources. Sans remettre en cause l'apport de ces méthodes et outils traditionnels, il convient néanmoins d'apporter aujourd'hui des compléments pour intégrer les principaux vecteurs permettant de repenser la stratégie à travers l'approche fondamentale du business model.

Dans cet ouvrage, nous nous concentrons sur cet ancrage central qu'est le business model, à la fois en tant que point de départ pour repenser la stratégie mais aussi comme résultat. L'accent mis sur la valeur et les éléments de création, proposition et capture de valeur, font du business model un cadre idéal pour repenser la stratégie à l'ère digitale. Après avoir détaillé ces éléments fondamentaux, nous abordons la variété des architectures de business model et leurs liens et adéquations avec les nouveaux espaces commerciaux véhiculés par le numérique. Nous insisterons sur le rôle des technologies, des plateformes, des données et des effets de réseau dans la conception et le fonctionnement de ces architectures. Ces éléments permettront d'aborder plus précisément la logique multiface et ses bénéfices pour le développement de nouvelles stratégies. La démarche d'ouverture du business model fera également l'objet d'un développement particulier afin d'en comprendre les impératifs de mise en œuvre, de mécanisation et d'orchestration pour en tirer profit. Nous exposerons une méthode et des outils pour concevoir de nouveaux business models et développerons les antécédents en matière d'innovation de business models. Nous aborderons aussi la gestion de la performance et des risques, aussi bien pour un business model isolé que pour un portefeuille de business models. Enfin, nous terminerons par une mise en perspective de ces vecteurs de renouvellement et de transformation stratégique au regard des grands défis de l'ère digitale contemporaine pour envisager la croissance et la survie des entreprises à long terme.

## Références

- Acquier, A., Daudigeos, T., Pinkse, J. (2017). Promises and Paradoxes of the Sharing Economy: An Organizing Framework, *Technological Forecasting and Social Change*, 125, p. 1–10.
- Amit, R., Zott, C. (2001). Value Creation in E-business, *Strategic Management Journal*, 22, p. 493–520.
- Baden-Fuller, C., Morgan, M.S. (2010). Business Models as Models, *Long Range Planning*, 43, p. 156–171.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, n° 1, p. 99-120.
- Chandler, A.D. (1994). *Stratégies et Structures de l'entreprise*. Editions d'organisation.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (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, p. 529–555.

- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 44, n° 3, p. 35-41.
- Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, *Long Range Planning*, 43, p. 227–246.
- Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2018) Business Model Thinking, Business Ecosystems and Platforms: The New Perspective on the Environment of the Organization', *M@n@gement*, 21, p. 1213–1228.
- Gandia, R., Parmentier, G. (2020). Managing Open Innovation through Digital Boundary Control: The Case of Multi-Sided Platforms in the Collaborative Economy, *Journal of Innovations Economics & Management*, 2, p. 159–180.
- Gawer, A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework, *Research Policy*, 43, p. 1239–1249.
- Ghaziani, A., Ventresca, M.J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000, *Sociological Forum*, 20, 523–559.
- Hamel, G., Prahalad, C. k. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Kleindl, B. (2000). Competitive Dynamics and New Business Models for SMEs in the Virtual Marketplace, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5, n° 1, p. 73-85.
- Lepak, D.P., Smith, K.G., Taylor, M.S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Review*, 32, p. 180–194.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011) *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson France, Paris.
- Parker, G., Van Alstyne, M. (2018). Innovation, Openness, and Platform Control, *Management Science*, 64, n° 3, p. 15–32.
- Parmentier, G., Gandia, R. (2017a). Peut-on ubériser une boulangerie ?, *The Conversation*.
- Parmentier, G., Gandia, R. (2017b). Redesigning the Business Model: From One-Sided to Multi-Sided, *Journal of Business Strategy*, 38, p. 52–61.
- Porter, M.E. (2003) *L'Avantage concurrentiel*, Dunod.
- Porter, M.E. (2015). Qu'est-ce que la stratégie ?, *Harvard Business Review*, Hors Série Automne.
- Porter, Mickael. E. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79, p. 1–20.
- Rochet, J.-C., Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets, *Journal of the European Economic Association*, 1, p. 990–1029.
- Santos, F. M., Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, 16, n° 5, p. 491-512.