

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE DE RECHERCHE PRÉSENTÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
PHILIPPE DESMARAIS

LE CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES DANS LES PME

AVRIL 2013

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

L'environnement des affaires est devenu très turbulent avec la montée d'internet, la globalisation des marchés ainsi que l'économie du savoir (Teece, 1998). Dans cette nouvelle économie, un nouveau concept a émergé; les modèles d'affaires. Ce terme a rapidement pris une place importante dans les discussions d'affaires. Toutefois, le concept a tendance à perdre une partie de sa crédibilité, car ses frontières théoriques restent nébuleuses. En effet, les recherches portant sur le concept de modèle d'affaires en sont à leur balbutiement.

Notre recherche vise à clarifier la nature du concept par une recension des écrits scientifiques concernant les modèles d'affaires. Nous nous intéressons, dans un premier temps, aux principales dimensions constituant le concept et nous positionnons ces dernières par rapport à différents concepts ayant émergé dans la discipline de la gestion stratégique au fil du temps soit la chaîne de valeur interne et externe, la proposition de valeur ainsi que le modèle de revenus. Ensuite, nous cherchons à comprendre l'utilité perçue par les gestionnaires et entrepreneurs à l'égard du concept. Finalement, nous investiguons le phénomène de changement de modèles d'affaires avec ses diverses répercussions sur l'entreprise.

Cette recherche exploratoire a été conduite à l'aide d'une stratégie de recherche basée sur des études de cas multiple. Suite à une collecte de données préliminaire, nous avons effectué cinq entrevues semi-dirigées avec des entrepreneurs et gestionnaires de PME québécoises qui ont eu recours à un changement de modèle d'affaires important (nous définirons plus loin ce que nous considérons comme un changement de modèle d'affaires important). Dans deux de ces PME, le changement a été la résultante de menaces pour la survie de l'entreprise et dans les trois autres cas, le changement émerge d'une opportunité d'affaires pour l'entreprise. Ces cinq entrevues ont par la suite été discutées lors de deux entrevues réalisées avec des conseillers travaillant pour des firmes de conseil stratégique en entreprise. Ces deux entretiens nous ont permis d'enrichir la réflexion et de valider nos analyses des commentaires et récits obtenus auprès des entrepreneurs et gestionnaires de PME. Les entrevues ont permis de révéler le niveau de connaissance des participants en regard au concept. De plus, nous avons pu recueillir leurs opinions concernant l'utilité des modèles d'affaires en pratique. Pour terminer, ils nous ont décrit le processus de changement de modèle d'affaires qui a pris place dans leur entreprise.

Les résultats de notre analyse démontrent que les entrepreneurs et gestionnaires ayant participé à l'étude ne sont pas à l'aise avec le concept de modèle d'affaires, en particulier la dimension de modèle de revenus, mais lorsqu'ils sont familiarisés avec ce dernier, ils sont capables de l'utiliser pour décrire leur entreprise. Les praticiens trouvent surtout le concept utile pour procéder à une analyse stratégique de leur l'entreprise et en anticiper son devenir. L'outil de modèle d'affaires ne sert, toutefois, que de point de départ dans la réflexion stratégique. En ce qui concerne le processus de changement de modèle d'affaires, la vision classique qu'adoptent les praticiens les amène à voir le changement de modèle d'affaires comme de la croissance nécessitant argent et ressources. Ce n'est que lorsqu'ils sont pris au dépourvu qu'il s'engage dans un processus d' « innovation du modèle d'affaires » (Amit & Zott, 2010). Dans ce dernier cas, ils transforment rapidement l'organisation en conservant les mêmes ressources. Les entrepreneurs et les gestionnaires ont tendance à s'inspirer d'autres organisations et à imiter, en partie ou totalement leur modèle d'affaires, mais effectuent aussi un processus dynamique d'« innovation par effectuation » (Chesbrough, 2010). C'est-à-dire qu'au fur et à mesure que le processus avance, les essais et erreurs vont faire évoluer les idées du praticien qui adaptera continuellement sa démarche. Au final, les résultats qu'ils obtiennent sont inconstants d'une entreprise à l'autre puisque les mécanismes de transformation de la valeur en profit qu'ils emploient sont peu évolués.

REMERCIEMENTS

La première personne que je désire remercier est mon directeur de mémoire M. François Labelle. Sans son écoute, ses conseils avisés, sa confiance et sa patience ce mémoire de maîtrise n'aurait tout simplement pas été possible. De plus, je me dois de remercier tous les entrepreneurs, les gestionnaires et les conseillers en stratégie qui ont bien voulu m'accorder leur temps afin de faire avancer la science.

Bien évidemment, ce mémoire n'aurait pu être fait sans le support de mes proches. Je tiens donc à remercier ma famille, en particulier mes parents Marc et Lise, mes amis, ainsi que ma douce moitié Rose-Marie. Vos encouragements et votre appui m'ont été nécessaires tout au long de ce parcours académique.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	6
PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE.....	6
1.2. PROBLÉMATIQUE SCIENTIFIQUE.....	7
1.3. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	7
CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE	9
2.1. HISTORIQUE DES MODÈLES D'AFFAIRES.....	9
2.2. DÉFINITION.....	12
2.3. DIMENSION DU CONCEPT.....	14
2.4. TROIS DIMENSIONS FONDAMENTALES DES MODÈLES D'AFFAIRES.....	16
2.5. OPÉRATIONNALISATION.....	17
2.6. CATÉGORISATION DES DIFFÉRENTS TYPES DE MODÈLES D'AFFAIRES.....	21
2.7. DISTINCTION ENTRE MODÈLE D'AFFAIRES ET CONCEPTS SÉMANTIQUEMENT PROCHE.....	23
2.8. UTILITÉ DU MODÈLE D'AFFAIRES.....	27
2.9. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	28
2.10. QUESTION DE RECHERCHE.....	29
CHAPITRE 3 CADRE THÉORIQUE 1^{ÈRE} PARTIE	30
3.1. LA CHAÎNE DE VALEUR INTERNE ET L'ÉCOLE DU POSITIONNEMENT.....	30
3.2. LA CHAÎNE DE VALEUR EXTERNE, LA PROPOSITION DE VALEUR ET L'ÉCOLE DES COMPÉTENCES.....	32
3.3. LES MODÈLES D'AFFAIRES ET L'AJOUT DU MODÈLE DE REVENUS.....	34

3.4. LES MODÈLES D'AFFAIRES PAR RAPPORT À LA STRATÉGIE	36
CHAPITRE 4 CADRE THÉORIQUE 2^{IÈME} PARTIE	39
4.1. CHANGER DE MODÈLE D'AFFAIRES.....	40
4.1.1.1.1 <i>INCITATIFS OPPORTUNISTES (PROACTIF)</i>	41
4.1.1.1.2 <i>INCITATIFS CONTRAIGNANTS (RÉACTIF)</i>	42
4.2. TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS DE MODÈLE D'AFFAIRES	43
4.3. COMMENT CHANGER DE MODÈLE D'AFFAIRES	46
4.4. RÉPERCUSSION DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES	47
4.4.2. <i>RÉPERCUSSION SUR LA PROPOSITION DE VALEUR</i>	52
4.6. QUESTION DE RECHERCHE	54
CHAPITRE 5 MÉTHODOLOGIE.....	56
5.1. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	56
5.2. APPROCHE UTILISÉE.....	57
5.3. DÉFINITION DE L'ÉCHANTILLON	60
5.4. COLLECTE DES DONNÉES ET CODAGES.....	62
5.6. ANALYSE DES DONNÉES	65
CHAPITRE 6 RÉSULTATS.....	70
6.1. PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES	70
6.2. NIVEAU DE COMPRÉHENSION DU CONCEPT POUR LES ENTREPRENEURS ET LES GESTIONNAIRES	80
6.3. UTILITÉ DU CONCEPT POUR LES ENTREPRENEURS ET LES GESTIONNAIRES	83
6.4. CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES	90
6.5. IMPACTS DE LA TRANSFORMATION DES TROIS DIMENSIONS DU MODÈLE D'AFFAIRES (CHAÎNE DE VALEUR, PROPOSITION DE VALEUR ET MODÈLE DE REVENUS) SUR L'ENTREPRISE.....	102
CHAPITRE 7 CONCLUSION.....	127
7.1. DÉFINITION DU CONCEPT.....	127
7.2. UTILITÉS	128
7.3. PROCESSUS DE TRANSFORMATION DU MODÈLE D'AFFAIRES	129

7.4. IMPACTS DE LA TRANSFORMATION DES TROIS DIMENSIONS DU MODÈLE D’AFFAIRES (CHAÎNE DE VALEUR, PROPOSITION DE VALEUR ET MODÈLE DE REVENUS) SUR L’ENTREPRISE.....	131
7.5. DISCUSSION	135
BIBLIOGRAPHIE.....	138
PROTOCOLE D’ENTREVUE.....	144
INTRODUCTION.....	144
CLÔTURE DE L’ENTRETIEN, REMERCIEMENTS ET RAPPEL DE LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES RECUEILLIES	144
ANNEXE B.....	145
QUESTIONS ET THÈMES DE RECHERCHE	145
ANNEXE C	149
LETTRE D’INFORMATION.....	149

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 SYNTHÈSE DES PROBLÉMATIQUES	8
TABLEAU 2 UTILISATION DU MOT BUSINESS MODEL DANS LA LITTÉRATURE.....	10
TABLEAU 3 DÉFINITIONS DU CONCEPT MODÈLE D'AFFAIRES.....	13
TABLEAU 4 DOMAINES ET ÉLÉMENTS ENGLOBÉS PAR LE CONCEPT SELON PLUSIEURS AUTEURS	15
TABLEAU 5 CATÉGORISATION DES MODÈLES D'AFFAIRES DE LINDER CANTRELL (2000)	23
TABLEAU 6 THÈMES ET SOUS THÈMES DE RECHERCHE.....	68
TABLEAU 7 DÉFINITIONS DONNÉES DU CONCEPT	81
TABLEAU 8 NOMBRE DE QUESTIONS SUSCITÉES PAR CHAQUE DIMENSION DU CONCEPT	82
TABLEAU 9 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR CHANGER DE MODÈLE D'AFFAIRES	92

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 PLAN DE RECHERCHE.....	5
FIGURE 2 ÉVOLUTION DU TERME BUSINESS MODEL DANS LE TEMPS.....	11
FIGURE 3 DIMENSIONS FONDAMENTALES D'UN MODÈLE D'AFFAIRES	17
FIGURE 4 DIMENSIONS FONDAMENTALES ET MODÈLE DES 9 BLOCS DE CONSTRUCTION	20
FIGURE 5 MODÈLE D'AFFAIRES DE SKYPE SELON MODÈLE 9 BLOCS DE CONSTRUCTION	21
FIGURE 6 CHAÎNE DE VALEUR.....	32
FIGURE 7 MODÈLES D'AFFAIRES ET ÉCOLES DE STRATÉGIE.....	36
FIGURE 8 ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX ET ÉCOLES DE STRATÉGIE	37
FIGURE 9 PROCESSUS DE CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES	40
FIGURE 10 TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS DE MODÈLES D'AFFAIRES	45
FIGURE 11 MODÈLE POUVANT ÊTRE GÉNÉRÉ PAR NVIVO.....	69
FIGURE 12 PLANIFIER, CHANGER, IMPLANTER UN MODÈLE D'AFFAIRES	87
FIGURE 13 PARTICULARITÉ DU PROCESSUS DE CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES	101
FIGURE 14 IMPACT DU CHANGEMENT DE MODÈLE D'AFFAIRES SUR LA CHAÎNE DE VALEUR	113

INTRODUCTION

Un monde en changement

Le monde dans lequel nous vivons change rapidement. Depuis quelques années, plusieurs transformations majeures se sont produites et ont altéré de nombreuses facettes de nos vies. Le monde des affaires, entre autres, a subi d'importants changements. Trois révolutions ont particulièrement affecté ce dernier : l'internet, la globalisation des marchés et l'économie du savoir.

Internet

L'avènement d'internet a changé la vie de tous les habitants de la terre (Manthei, 2010). Les changements qu'une telle technologie a provoqués et continue de provoquer sont majeurs. L'information circule maintenant sans frontière. Le commerce électronique s'est bien implanté et substitue maintenant la façon classique de faire des affaires. Au début des années 2000, les entreprises basées sur l'internet ont amassé des milliards en capital de risque et ont connu un échec qui porte aujourd'hui le nom de la « bulle d'internet » (Christensen & Raynor, 2003).

Globalisation des marchés

Au courant des années 90, un processus de démantèlement des frontières économiques et politiques a été mis en branle. Le protectionnisme, visant à protéger les entreprises locales par l'imposition de taxes sur les produits importés, s'en trouva grandement réduit. La mondialisation a eu pour effets d'accroître considérablement le niveau de compétition sur les marchés. Aujourd'hui, c'est dans un contexte de compétition mondiale que les entreprises rivalisent et ce peu importe le marché sur lequel elles œuvrent (Teece, 1998).

Économie du savoir

Le rôle des ressources est aussi différent aujourd'hui par rapport à ce qu'il a déjà été. L'innovation est devenue un aspect vital de la différenciation des entreprises ainsi que dans l'obtention d'un avantage compétitif. Dans cette perspective, il est désormais essentiel de miser sur le capital humain et la recherche et développement pour survivre et conserver ses parts de marché (Burton-Jones, 1999).

L'environnement des entreprises est nettement différent de ce qu'il a été. Dans ce nouvel environnement, l'avenir est incertain, la technologie se développe à un rythme effréné, les marchés éclatent et le client, qui est désormais roi, ne promet plus fidélité (Zott & Amit, 2002). Dans un tel contexte, les différents acteurs présents sur les marchés ont dû s'adapter.

Naissance d'un nouveau concept : Le modèle d'affaires

Depuis le début des années 2000, un terme a émergé dans le monde des affaires. Il s'agit du concept de modèle d'affaires, ou *business model* en anglais. Ce concept est en pleine effervescence, tant dans les milieux académiques que dans les organisations. Sur Google, plus de 43 500 000 résultats sont associés à ce terme.

Malgré l'intérêt qu'on lui porte, les recherches dédiées au concept ne sont pas particulièrement avancées. Il existe encore un flou théorique et pratique important entourant les modèles d'affaires. Cela n'empêche pas ces derniers de gagner en notoriété, ce qui contribue à accroître la confusion puisque, de ce fait, ils ne sont pas employés pour désigner la même chose d'une fois à l'autre. Dans un tel contexte, il devient difficile d'apprécier pleinement la valeur que le concept peut revêtir dans le monde des affaires.

Selon plusieurs auteurs, (Magretta, 2002; Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005) les modèles d'affaires ont pris de l'importance dans le jargon des affaires suite à la débâcle des entreprises en ligne au début des années 2000. On attribue largement l'échec des dotcom en 2000 à la négligence des entrepreneurs et de leurs partenaires qui n'ont pas su tenir compte de l'importance du modèle de revenus. C'est-à-dire, qu'ils n'avaient pas prévu de mécanisme de transformation de la valeur en profit.

Aujourd'hui, les entreprises en ligne sont bien implantées dans les marchés et ne présentent, pour la plupart, plus cette lacune de considération pour la capture de valeur. Toutefois, le concept de modèle d'affaires est resté partie intégrante du vocabulaire du monde des affaires et continue de susciter beaucoup d'intérêt. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre ce qu'est un modèle d'affaires et en quoi ce concept est utile pour les entreprises d'aujourd'hui. Pour y arriver, nous dressons un portrait des modèles d'affaires et procédons à des entrevues semi-dirigées avec des entrepreneurs et des gestionnaires pour connaître leurs opinions à propos du nébuleux concept.

Notre plan de recherche

Cette recherche se segmente en sept parties. Dans la première partie, nous définissons et expliquons la pertinence des problématiques de recherches qui seront abordées tout au long de ce mémoire. La problématique générale correspond au manque de connaissances et à la confusion qu'engendre le concept pour les chercheurs et praticiens. La problématique scientifique concerne les utilités du concept de modèle d'affaires pour les entrepreneurs et gestionnaires. La problématique managériale porte sur le processus de changement de modèle d'affaires et ses impacts sur l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à une revue de littérature des modèles d'affaires en tant que concept. Nous y présentons successivement les origines historiques, les définitions, la structure et l'opérationnalisation, la distinction entre modèles d'affaires et d'autres concepts managériaux pour terminer avec les utilités potentielles pour des gestionnaires et entrepreneurs.

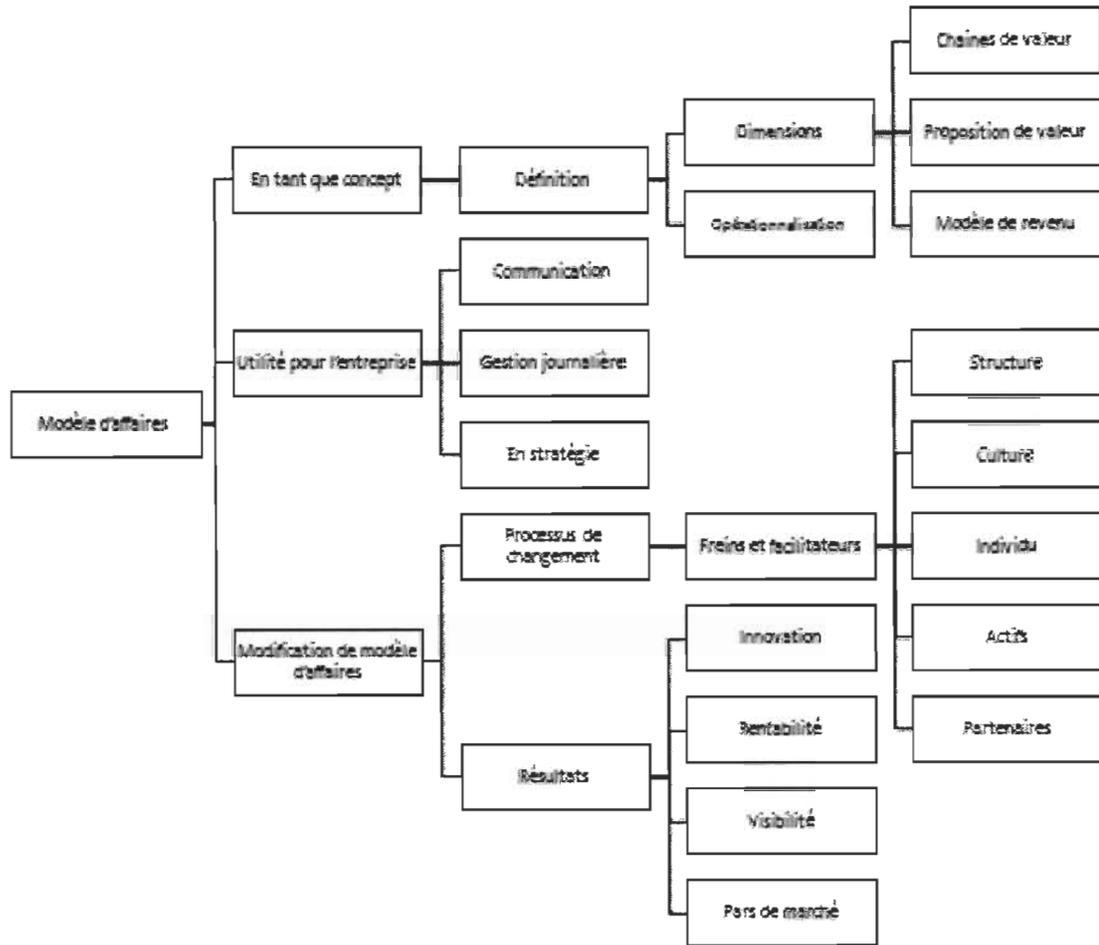
Le troisième chapitre constitue le premier volet du cadre théorique de cette recherche. L'accent est mis sur le positionnement des diverses dimensions de l'objet d'étude en regard à l'évolution de la stratégie à travers les écoles du positionnement et des compétences. Nous y faisons le lien entre des concepts présents dans différentes écoles de stratégies qui sont englobés dans les modèles d'affaires. Ce chapitre se conclut avec la définition de la problématique scientifique qui vise à définir, dans un premier temps, le niveau de compréhension implicite et explicite des entrepreneurs et des gestionnaires d'un modèle d'affaires. Dans un second temps, nous approfondissons la problématique scientifique en s'interrogeant sur les utilités aux fins de gestion ainsi que pour des fins d'analyses stratégiques du concept.

Le quatrième chapitre est voué à la deuxième partie du cadre théorique. Il traite de l'élaboration et du changement de modèles d'affaires en organisation. Nous y abordons les causes des changements et l'ampleur des modifications qu'ils impliquent ainsi que le processus par lequel passe une entreprise qui désire transformer son modèle d'affaires. La problématique managériale avec laquelle se termine ce chapitre est de mieux définir la réalité des entrepreneurs et gestionnaires qui altèrent leur modèle d'affaires en surlignant les impacts de leurs démarches.

Le cinquième chapitre porte sur la méthodologie employée pour traiter des problématiques de recherche. Celle-ci se résume à l'analyse de cinq cas de PME québécoise ayant procédé à un changement de modèle d'affaires. Pour chacun de ces cas, une entrevue a été menée auprès d'un gestionnaire ou de l'entrepreneur lui-même. De plus, nous avons consulté deux firmes de stratégie conseil pour les entreprises afin de valider nos résultats. À travers l'analyse qualitative de ces données, nous jettons un premier regard quant au niveau de connaissance des praticiens de PME québécoises en regard aux modèles d'affaires, les utilités des modèles d'affaires pour eux, ainsi que la façon par laquelle ils effectuent un changement de modèles d'affaires.

Le sixième chapitre est voué à l'analyse des résultats et la mise en contexte de ces derniers avec les diverses théories et autres recherches présente dans la littérature. Nous y présentons une synthèse des résultats obtenus en les nuancant selon le contexte de l'étude. Ce dernier chapitre clôt la recherche avec une discussion des résultats. Nous y évoquons aussi les apports de cette recherche et ses diverses limites. Finalement, nous y faisons des recommandations pour de futures recherches sur les modèles d'affaires.

Figure 1
Plan de recherche



CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Problématique générale

Le concept de modèle d'affaires est relativement nouveau dans le milieu des affaires. On en parle comme d'un *buzzword* aux frontières particulièrement floues. Dans un tel contexte, le concept perd de sa crédibilité et il devient difficile d'apprécier les nuances qu'il pourrait fournir au monde des affaires.

Le premier constat que l'on peut faire lorsque l'on parle de modèle d'affaires est que la confusion qui entoure le concept va jusqu'à sa définition. En effet, il n'existe toujours pas aujourd'hui de définition reconnue du terme (Casadesus-Masanell & Larson, 2009). Il devient nécessaire dans le but de démystifier l'objet d'étude et de faire le tri dans l'éventail de définitions proposées par les différents théoriciens.

Au-delà du problème définitionnel, il y a le problème d'opérationnalisation du concept. Malgré le fait que les différents auteurs s'entendent sur les dimensions à inclure à l'intérieur des modèles d'affaires, les modes d'opérationnalisation varient grandement. Ces divergences opérationnelles proviennent, en partie, du fait que lorsque les auteurs discutent du concept de modèle d'affaires ils ne veulent pas nécessairement signifier la même chose (Linder & Cantrell, 2000). Parce que le concept de modèle d'affaires est relativement jeune, sa place et son rôle dans l'environnement des affaires sont sujets à débat (Osterwalder, et al., 2005). On confond ou interpose parfois le terme modèle d'affaires avec d'autres termes fréquemment utilisés dans le monde des affaires. Ces ambiguïtés nuisent à l'établissement de lignes directrices qui pourraient clarifier les frontières du terme.

1.2. Problématique scientifique

Le fait que les modèles d'affaires continuent d'attirer l'attention, malgré la fin de la débâcle des premières entreprises en ligne, nous laisse supposer qu'un modèle d'affaires est un outil efficace qui permet d'améliorer la performance des entreprises par au moins un des multiples usages décrits dans la littérature (nous définirons ces derniers dans la prochaine section). Si ce n'était pas le cas, l'intérêt que le terme suscite aurait fini par s'essouffler. Ce dernier aurait surtout été utile pour corriger un excès de confiance des entrepreneurs et de leurs partenaires financiers, impatients et avides de tirer profit de la montée du web au début des années 2000. Toutefois, l'enthousiasme que le terme suscite perdure. Nous nous interrogeons donc à savoir ce que pensent les entrepreneurs et les gestionnaires du concept en tant qu'outil de gestion et d'analyse stratégique.

1.3. Problématique managériale

Les entreprises sont dans une course d'amélioration perpétuelle afin de devenir les plus compétitives sur leur marché. De ce fait, elles évoluent et se transforment en fonction des opportunités ou des menaces qu'elles perçoivent dans leur environnement. De ce fait, il arrive qu'une entreprise se retrouve dans une position où elle doit modifier en partie ou plus radicalement son modèle d'affaires. À ce jour, peu d'études analysent les changements de modèles d'affaires et les problématiques qu'impliquent ces démarches. C'est donc un projet encore périlleux pour les praticiens de se lancer dans une telle campagne alors qu'aucune documentation valide n'existe pour les guider dans ce processus.

Tableau 1
Synthèse des problématiques

Problématique générale	Le concept de modèle d'affaires est nébuleux pour les praticiens et les chercheurs. Cette confusion doit être dissipée afin de pouvoir apprécier pleinement le concept, tant dans la théorie que dans la pratique.
Problématique scientifique	On ignore ce que comprennent et pensent les praticiens à propos du concept de modèle d'affaires en termes d'outil de gestion ainsi que d'outil d'analyses stratégiques.
Problématique managériale	L'élaboration et la modification de modèle d'affaires sont des processus complexes et peu documentés.

En définitive, l'objectif global de cette recherche exploratoire est de mieux comprendre la vision et la compréhension des gestionnaires et entrepreneurs de PME quant au concept de modèle d'affaires. Notre objectif n'est pas de générer une théorie généralisable du changement de modèles d'affaires dans les PME, mais bien d'aborder ce sujet dans une nouvelle perspective et de laisser la place à l'expérience des praticiens. À partir des résultats obtenus auprès de cinq entrepreneurs et gestionnaires, nous espérons stimuler les recherches futures en leur fournissant des pistes de réflexion. De plus, nous souhaitons contribuer à rendre le concept plus accessible autant pour les chercheurs que les praticiens.

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans la littérature, le concept de modèle d'affaires est presque toujours défini comme flou et menant à la confusion. Un des mandats que nous nous sommes donnés dans cette étude est de clarifier ce qu'est un modèle d'affaires. Pour y arriver, nous abordons différents thèmes et nous dressons un portrait de la littérature à propos des modèles d'affaires. Grâce à ce dernier, nous pourrions aborder le sujet d'étude dans les chapitres suivant concision et clarté.

Dans ce but, le présent chapitre fait état de l'historique du concept, de ses définitions, des dimensions qu'il englobe, de son opérationnalisation, des typologies présentes dans la littérature, des aspects qui distinguent les modèles d'affaires d'autres concepts managériaux et des utilités potentielles des modèles d'affaires pour une entreprise. Le chapitre se conclut en abordant la problématique scientifique qui implique de comprendre la vision des entrepreneurs et des gestionnaires à l'égard de la définition du concept, mais aussi de ses utilités potentielles sur le terrain.

2.1. Historique des modèles d'affaires

Le concept de modèle d'affaires est reconnu comme étant relativement nouveau. Osterwalder, Pigneur et Tucci (2005) ont tenté de retracer l'origine du terme modèle d'affaires dans la littérature. Leur recherche impliquait de mesurer le nombre de fois où le mot *business model* apparaît dans le titre, le résumé, les mots clés ainsi que dans le texte complet d'article scientifique selon les années. Voici les résultats qu'ils ont obtenus:

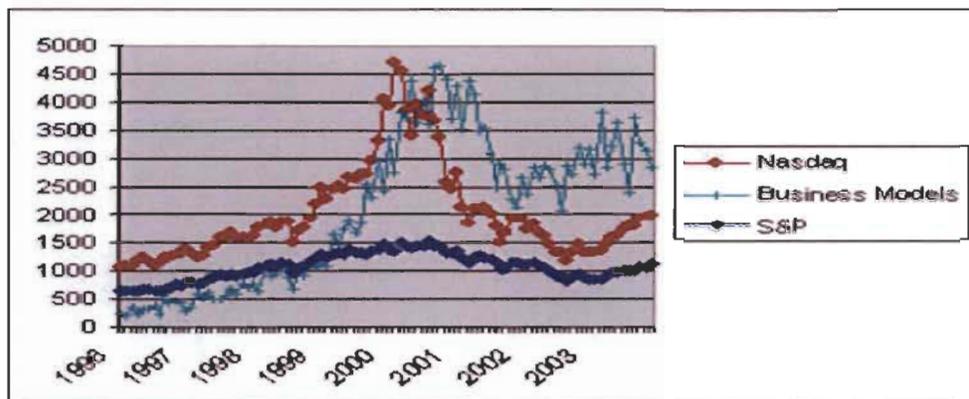
Tableau 2
Utilisation du mot Business model dans la littérature

Année	Dans le titre	Dans le résumé	Dans mots clés	Dans le texte
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

(Traduit à partir d'Osterwalder, et al., 2005)

Même si l'on retrouve certaines traces du concept de modèle d'affaires précédant les années 90, on peut considérer que c'est surtout après 1995 que le terme commença réellement à être utilisé dans la littérature scientifique. Toujours selon Osterwalder, Pigneur et Tucci (2005) l'émergence du terme modèle d'affaires coïncide avec l'avènement d'internet et la montée, dans le Nasdaq, des entreprises de hautes technologiques (voir graphique 1). Cela pousse à croire que le concept est intimement lié avec les avancements technologiques des dernières années.

Figure 2
Évolution du terme business model dans le temps



(Osterwalder, et al., 2005)

Plusieurs auteurs font le lien entre la montée du terme modèle d'affaires et le phénomène des entreprises basées sur internet. Il est vrai que ces nouvelles entreprises ont eu un impact très significatif sur les marchés. Des analystes ont évalué que 70% du capital de risque investi aux États-Unis dans les entreprises technologiques entre 1975 et 2000 fut investi dans des « dot.com », et ce, dans les années 1999 et 2000 uniquement (Philips, 2001 cité dans Drew, 2002). Malheureusement, une bonne partie de ce capital de risque fut perdu dans la débâcle des entreprises en ligne « dot.com ». On attribue cet échec au fait que lors du boom de l'internet, les entrepreneurs ne mettaient pas l'emphase sur la stratégie ou sur des compétences particulières. La seule chose qui leur était nécessaire pour obtenir du capital de risque était un modèle d'affaires basé sur le web et la prévision de profit substantiel dans un futur quelconque (Magretta, 2002). Il est admis que l'on ne peut pas se lancer sur un marché en négligeant l'importance de la création de la valeur. Mais il est tout aussi important de ne pas négliger le processus de captation de la valeur (Mansfield & Fourie, 2004). Beaucoup d'organisations en ligne ont échoué précisément parce qu'elles ont été incapables de convertir la valeur qu'ils créaient en une source de revenus qui permet la pérennité de l'entreprise (Alt & Zimmermann, 2001).

En plus d'internet, d'autres facteurs ont favorisé l'émergence des modèles d'affaires. Il est difficile d'isoler ces facteurs étant donné les grandes perturbations dans le monde des affaires

entre les années 1990 et 2000. Plusieurs événements de cette période tels que l'économie du savoir ainsi que l'ouverture des frontières économiques sont associés au phénomène. La combinaison de ces événements ajoutée à la montée d'internet ont engendré un phénomène qui a pris le nom de la « nouvelle économie » (Gummesson, 2002). Dans ce nouveau monde, le rythme et le niveau de compétition dans le milieu des affaires augmentent significativement (Sbordone, 2007). Les entreprises sont davantage centrées sur les consommateurs, car ces derniers sont beaucoup moins portés à rester fidèles à l'entreprise (Teece, 2010). Les employés aussi sont moins fidèles à l'entreprise et jouissent d'une mobilité accrue dans cet environnement où les compétences sont source de création de valeur (Sberman, 1994). C'est dans cet environnement turbulent qu'est né le concept de modèle d'affaires.

2.2. Définition

Il n'existe pas, à ce jour, une définition prépondérante et globalement acceptée du modèle d'affaires. Ceci est partiellement dû au fait que les auteurs ayant étudié le concept de modèle d'affaires ne s'appuient pas énormément sur les recherches des uns et des autres (Osterwalder, et al., 2005). Les définitions des années antérieures et de nouvelles définitions, plus récentes, continuent de s'ajouter au fur et à mesure que les recherches progressent. Cela étant dit, et malgré les divergences, plusieurs dimensions sont communes aux différentes dimensions. Le tableau 3 présente les définitions de quelques-uns des auteurs les plus importants dans le domaine.

Tableau 3
Définitions du concept modèle d'affaires

« Un modèle d'affaires décrit la logique fondamentale de l'organisation pour créer de la valeur. » (Linder & Cantrell, 2000, p. 1 Traduction littérale)
« Un modèle d'affaires décrit une architecture de produit, de service et de flux d'information qui inclut la description des différents acteurs économique et leurs rôles. Elle inclut aussi la description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs économiques; ainsi qu'une description des sources de revenus » (Timmers, 1998b, p. 2 Traduction littérale)
« Les modèles d'affaires sont essentiellement des histoires qui expliquent le fonctionnement de l'entreprise. » (Magretta, 2002, p. 4 Traduction littérale)
« Un modèle d'affaires est une représentation concise d'une combinaison de choix qui sont fait pour créer un avantage compétitif dans un marché donné. Ces choix sont des variables interspécifiques dans les champs de la stratégie, de l'architecture d'entreprise et de l'économie. » (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005, p. 727 Traduction littérale)
« Un modèle d'affaires décrit la logique d'un système d'affaires pour créer de la valeur. » (Petrovic, Kittl, & Teksten, 2001, p. 2 Traduction littérale)
« Un modèle d'affaires décrit de façon rationnelle comment une organisation crée, livre et capture la valeur.» (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 14 Traduction littérale)
« L'essence d'un modèle d'affaires est de cristalliser le besoin du consommateur et sa capacité de payer. Il définit la manière par laquelle l'entreprise répond et livre la valeur au consommateur qu'elle attire ainsi que la conversion des paiements en profits. » (Teece, 2010, p.191 Traduction littérale)
«Un modèle d'affaires explique comment l'entreprise conduit les affaires, comment elle crée de la valeur pour les parties prenantes (la firme en elles même, les partenaires, etc.) et comment elle lie les différents facteurs au produit sur le marché. » (Zott & Amit, 2010, p.7 Traduction littérale)
«Un modèle d'affaires réfère à la logique de l'entreprise, la manière dont elle fonctionne et comment elle crée de la valeur pour les parties prenantes.» (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196 Traduction littérale)

Dans la vaste majorité des cas, la définition du modèle d'affaires fait un lien, implicite ou explicite, entre le processus de création d'un produit à valeur ajoutée pour un client et la méthode de capture de cette valeur. Ces différents éléments sont repris dans la section suivante qui traite des dimensions du concept.

2.3. Dimension du concept

Il existe relativement peu de différence quant aux dimensions générales englobées par le concept ainsi que les domaines auxquels il s'applique. Le tableau suivant présente quelques-uns des auteurs les plus cités ainsi que ce qu'ils définissent comme faisant partie du concept de modèle d'affaires.

Tableau 4
Domaines et éléments englobés par le concept selon plusieurs auteurs

Le concept inclut les aspects :	Caractère			Dimension			
	Économique	Opérationnel	Stratégique	Proposition de valeur	Chaîne de valeur interne	Chaîne de valeur externe	Modèle de revenus
Magretta (2002)	X	X		X	X	X	X
Casadesus-Masanell (2010)	X	X		X	X	X	X
Chesbrough (2010)	X	X	X	X	X	X	X
Morris Schindehutte Allen (2005)	X	X	X	X	X	X	X
Amit et Zott (2010)	X	X		X	X	X	
Teece (2010)	X	X		X	X		X
Osterwalder Pigneur (2005)	X	X		X	X	X	X

Dans ce tableau, les caractères économique, opérationnel et stratégique réfèrent aux différentes variables qui peuvent être incluses à l'intérieur du concept. Le caractère économique repose sur des critères de rentabilité, le caractère opérationnel fait référence aux activités de fabrication et de distribution du produit et le caractère stratégique tient compte de la compétition dans l'environnement. Pour ce qui est des dimensions, elles réfèrent aux aspects qui seront développés dans les paragraphes qui suivent.

La plus grande divergence entre les auteurs, dans ce tableau, concerne l'attribution de caractère stratégique au concept. Dans la plupart des cas, on distingue les deux concepts en se basant sur une notion de compétitivité implicite à la stratégie, mais qui n'est pas très probante dans les modèles d'affaires. Ce point sera davantage développé plus loin dans ce chapitre.

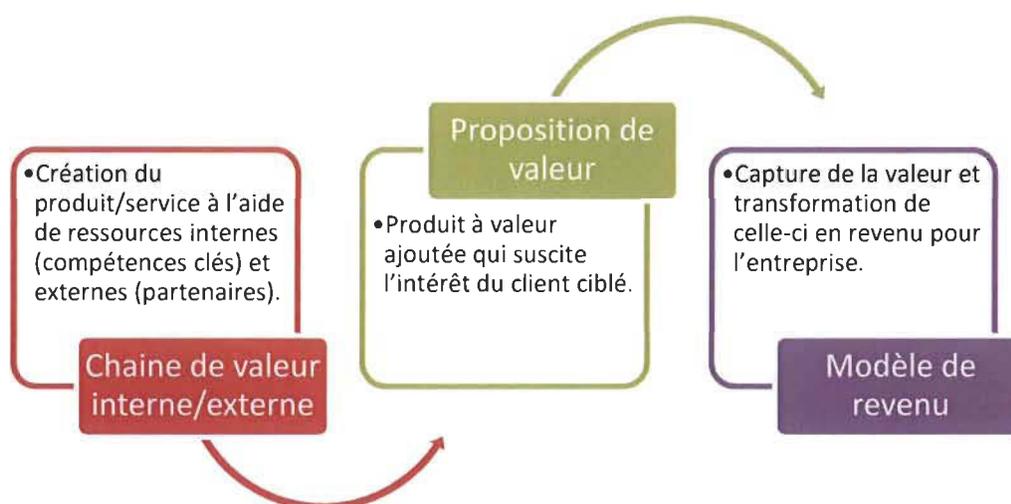
De leur côté, les dimensions à inclure comme faisant partie du concept font presque unanimité pour les auteurs. Les seules divergences sont l'exclusion de la chaîne de valeur externe pour Teece et du modèle de revenus pour Amit et Zott. Comme il sera approfondi plus loin, Amit et Zott (2010) limitent le modèle d'affaires à la création de valeur et ils excluent formellement la capture de la valeur. Teece (2010) quant à lui, ne fait pas une distinction explicite entre modèle d'affaires et la chaîne de valeur externe. Toutefois, comme il ne fait aucune mention des partenaires ou d'une quelconque ressource externe lorsqu'il traite des modèles d'affaires nous considérons que, pour lui, il existe une certaine ségrégation entre les deux concepts.

2.4. Trois dimensions fondamentales des modèles d'affaires

Comme il a été proposé dans le tableau 5, la majorité des auteurs traitent des modèles d'affaires en proposant que le concept englobe trois dimensions (nous considérons que la chaîne de valeur interne et la chaîne de valeur externe sont une seule et même dimension). Ces trois dimensions sont : La chaîne de valeur interne/externe, la proposition de valeur et le modèle de revenus. Dans une suite logique, l'entreprise organise d'abord sa chaîne de valeur interne (les activités de création du produit réalisé à l'interne) et externe (le réseau d'alliances et de partenariat entre l'organisation et les agents externes) dans le but de créer un produit à valeur ajoutée. Ensuite, cette valeur ajoutée est transposée dans une proposition de valeur

(caractéristiques particulières de ce produit qui le rend meilleur que les autres) qui attirera l'attention du client. Finalement, le modèle de revenus (stratégie pour favoriser l'achat) de l'organisation transforme la valeur que l'entreprise a créée en profit et permet à l'entreprise de monétiser ses services. (Teece, 2009). Ces trois aspects forment un système complet qui va de la création du produit à la vente finale dont les divers éléments sont interdépendants et doivent demeurer cohérents afin de générer des revenus.

Figure 3
Dimensions fondamentales d'un modèle d'affaires



2.5. Opérationnalisation

En dépit d'un certain consensus à propos des dimensions à inclure dans le concept, les auteurs divergent sur la manière d'opérationnaliser le concept. En effet, les auteurs étudiés dans le tableau précédent proposent différentes méthodes d'opérationnaliser le concept. Par exemple, Magretta (2002) opérationnalise le concept en le divisant en deux histoires qui doivent être cohérentes. Une première partie est l'histoire de la création du produit et la seconde l'histoire de

la vente du produit et de la capture de la valeur. Casadesus-Masanell et Ricart (2010) proposent plutôt d'observer les modèles d'affaires à travers des boucles vertueuses générées par les choix de politiques, d'actifs et de gouvernances.

Une synergie des choix de l'entreprise par exemple, des choix de politiques du plus bas prix possible avec des choix d'actifs de qualité moindres, mais à un coût plus modique créent ces boucles vertueuses qui composent un modèle d'affaires (voir graphique 3). Morris (2006) caractérise les modèles d'affaires selon une grille de dix-huit points qui évalue la logique économique, opérationnelle et stratégique de l'entreprise. Pour Amit et Zott (2010), un modèle d'affaires s'exprime par un « système d'activité » qui est régi par deux paramètres principaux : les « thèmes de design » et les « éléments de design ». Teece (2010), quant à lui, définit une chaîne de six éléments allant de la sélection des spécificités et technologies à incorporer dans le produit/service jusqu'au mécanisme de capture de la valeur. Osterwalder et Pigneur (2009) parlent du modèle d'affaires comme d'un agencement de neuf blocs de construction interagissant pour définir la logique d'affaire de l'entreprise.

Il se pourrait que les dissimilarités dans la façon d'opérationnaliser le concept proviennent du fait que lorsque les auteurs écrivent à propos du modèle d'affaires, ils tentent de valoriser différents aspects du concept en adoptant des niveaux et des unités d'analyse différents. Par exemple, Casadesus-Masanell valorisent surtout l'effet de synergie qu'un modèle d'affaires harmonieux produit entre les diverses fonctions de l'entreprise. Osterwalder valorise en revanche une vue d'ensemble des préoccupations de l'entreprise et souligne les points critiques du modèle d'affaires. Amit et Zott se préoccupent surtout de l'efficacité de la chaîne de valeur dans le but de créer un maximum de valeur. Ces différents points de vue montrent bien l'étendue des perspectives avec lesquelles il est possible de traiter l'objet d'étude ainsi que l'importance de prendre position afin de favoriser la rigueur dans notre étude.

2.5.1. Le modèle des neuf blocs de construction d'Osterwalder et Pigneur

Dans un objectif de concision, nous avons choisi de conceptualiser l'objet d'étude à partir d'un seul modèle. Notre choix s'est arrêté sur le modèle d'Osterwalder et de Pigneur (2009). Les raisons qui nous poussent à ce choix sont d'une part, la simplicité du modèle qui présente d'une façon très explicite la totalité des dimensions du concept et permet de

comprendre facilement les liens qui les unissent. D'autre part, ce modèle ne fut pas créé à partir de la théorie, mais plutôt à partir de l'observation d'entreprises réelles. Il a par la suite été confronté aux théories, démontrant ainsi sa validité empirique et théorique.

Ce modèle compte neuf éléments que l'on appelle les neuf blocs de construction. Parmi ces blocs, quatre représentent les chaînes de valeur interne et externe qui décrivent le processus de la production du bien ou service :

- 1) Ressources clés : qui définit les plus importants actifs (tangibles ou intangibles) afin de faire fonctionner le modèle.
- 2) Activités clés : qui définit les activités prépondérantes que l'entreprise doit faire pour faire fonctionner son modèle d'affaires.
- 3) Alliances clés : qui décrit le réseau de fournisseurs et d'alliances qui font fonctionner le modèle d'affaires.
- 4) Structure de coûts : qui définit la totalité des coûts impliqués dans la production du produit ou du service

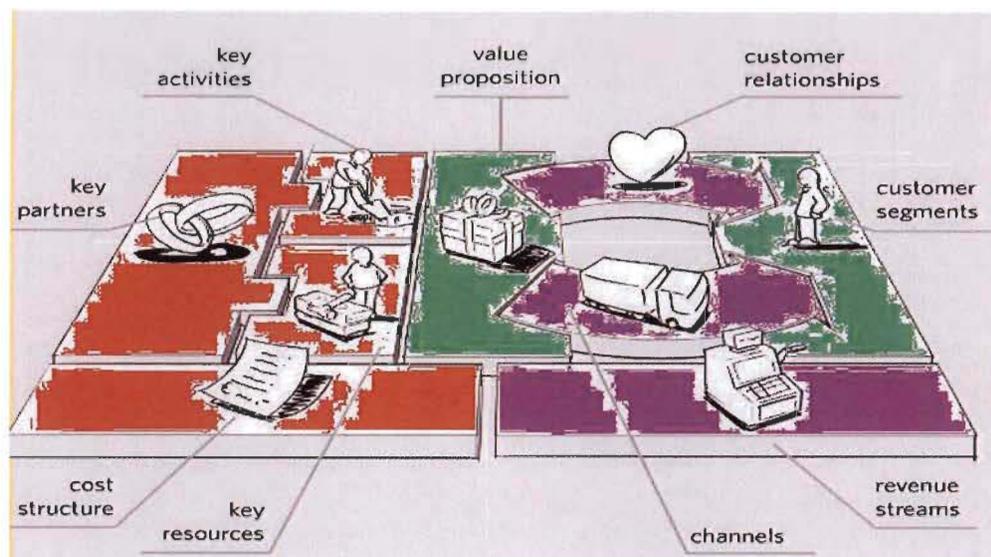
La proposition de valeur, quant à elle, est représentée par deux blocs :

- 5) Segment de consommateurs : qui définit les différents groupes de gens que l'entreprise vise et cherche à servir.
- 6) Proposition de valeur : qui définit l'ensemble des produits et services offerts qui créent de la valeur pour ce groupe spécifique de clients.

Finalement, le modèle de revenus est représenté par les trois derniers blocs :

- 7) Distribution : qui définit comment la compagnie communique et rejoint les consommateurs à qui elle fait sa proposition de valeur.
- 8) Relation avec le consommateur : qui définit le type de relation que l'entreprise établit avec ses clients.
- 9) Flux de revenus : qui définit les entrées d'argent provenant de chacun des segments de consommateurs que l'entreprise dessert. (une fois les coûts soustraient aux revenus)

Figure 4
Dimensions fondamentales et modèle des 9 blocs de construction



(Osterwalder & Pigneur, 2009 Graphique modifié par l'ajout de couleur)

Il est à noter que les couleurs correspondent à celles utilisées pour définir les dimensions du concept. Le rouge pour la chaîne de valeur interne/externe, le vert pour la proposition de valeur et le mauve pour le modèle de revenus.

Voyons un exemple de l'utilisation des neuf blocs de construction pour schématiser le modèle d'affaires d'une entreprise réelle. Skype, une organisation en ligne, propose l'utilisation gratuite d'un logiciel pour faire des appels vidéo entre ordinateurs. Une fois le client habitué à utiliser Skype régulièrement pour les appels inter ordinateur, il devient très simple d'utiliser Skype pour faire des appels à partir de son ordinateur vers des téléphones extérieurs moyennant un léger coût. À la longue, utiliser Skype devient une alternative plus intéressante que de trouver un autre moyen de rejoindre des téléphones extérieurs, tels que d'acheter un cellulaire avec un forfait coûteux.

Figure 5
Modèle d'affaires de Skype selon modèle 9 blocs de construction

The Business Model Canvas Modèle d'affaires de Skype

<p><i>Key Partners</i> </p> <p>Pourvoyeurs de paiement (paypal)</p> <p>Distributeurs</p> <p>Pourvoyeur de télécom</p>	<p><i>Key Activities</i> </p> <p>Développement de programme information</p> <hr/> <p><i>Key Resources</i> </p> <p>Programmeur informatique</p> <p>logiciels</p>	<p><i>Value Proposition</i> </p> <p>Gratuité d'appel vidéo entre utilisateurs Skype</p> <p>Coût modique d'appel de Skype à un téléphone externe</p>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p>Utilisateur accoutumé à l'utilisation d'un logiciel</p> <hr/> <p><i>Channels</i> </p> <p>Skype.com</p>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Utilisateur web</p> <p>Utilisateur désirant appeler un téléphone externe</p>
<p><i>Cost Structure</i> </p> <p>Développement de programme</p> <p>Gestion des plaintes</p>		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p>Gratuit</p> <p>Carte prépayée Skype ou abonnement</p>		

(Osterwalder & Pigneur, 2009 Traduction littérale)

2.6. Catégorisation des différents types de modèles d'affaires

Les modèles d'affaires peuvent être très différents d'une entreprise à l'autre. Afin de mieux s'y retrouver, plusieurs auteurs (Baden-Fuller & Morgan, 2010; A. Pateli & G. M. Giaglis, 2003; M. Rappa, 2000; M. A. Rappa, 2004; Timmers, 1998a; Weill & Vitale, 2001; Yuan & Zhang, 2003) ont commencé à dresser des typologies des modèles d'affaires. Chacun d'entre eux a tenté de classifier les modèles d'affaires dans une perspective particulière.

Par exemple, Timmers (1998) les classe selon le nombre de fonctions intégrées par les entreprises sur internet et le niveau d'innovation du modèle d'affaires. Rappa (2004) propose de distinguer les différents types de modèles d'affaires sur internet selon la position occupée par l'entreprise dans la chaîne de valeur. Weill et Vitale (2001) décrivent huit types de modèles d'entreprises qui présentent tous une logique spécifique pour marchander sur internet. Ces trois

typologies mettent l'emphase sur les entreprises qui sont basées sur internet. C'est pourquoi, dans cette étude, nous avons choisi de prendre comme point de repère la classification élaborée par Linder et Cantrell (2000) qui peut être applicable à des entreprises qui ne sont pas basées sur internet. Leur modèle se base sur deux variables, les principales activités créatrices de valeur et la position de l'entreprise sur le continuum prix/valeur pour classer les modèles d'affaires. Nous la définissons plus en détail dans le prochain paragraphe.

2.6.1. Classification des modèles d'affaires selon Linder et Cantrell

Comme il a été énoncé précédemment, la typologie des auteurs (Linder & Cantrell, 2000) prend comme racine deux variables soit les activités clés de l'entreprise et sa position sur le continuum prix/valeur. Les activités clés de l'entreprise peuvent varier allant des activités les plus classiques comme la fabrication d'un produit ou d'un service vers les moins orthodoxes qui ont émergé plus récemment avec internet. Parmi celles-ci, les auteurs ont par exemple identifié la valorisation de l'expérience de vente ou alors l'adoption d'un rôle d'intermédiaire entre les acheteurs et les vendeurs. La deuxième variable est la position de l'entreprise sur le continuum prix/valeur. Il est possible de faire correspondre cette variable au type d'offres que l'entreprise propose. Tout comme dans les activités clés, on retrouve des offres plus classiques comme des produits de très haute valeur ou de technologie inimitable à fort prix et l'offre de produits standardisés à petit prix. De plus, la classification compte aussi des offres médianes en termes de prix/valeur mettant l'emphase sur la valeur d'usage du produit ou service plutôt que de miser seulement sur un prix pour se distinguer. Celles-ci incluent des incitatifs d'achats tels que la qualité, la fiabilité, la commodité, la facilité d'utilisation ou la popularité.

En combinant ces deux variables, les auteurs en sont venus à générer huit grandes classes de modèles d'affaires qui sont brièvement présentés au tableau suivant. Il faut noter que les modèles d'affaires les plus innovants sont la plupart du temps des hybrides qui naissent de la combinaison d'au moins deux modèles de bases.

Tableau 5
Catégorisation des modèles d'affaires de Linder Cantrell (2000)

Catégorie de modèle d'affaires	Description	Activité clé et offre
Modèles de prix	Modèles qui utilisent un prix bas ou nul pour séduire les consommateurs. (Dollorama)	Activité clé : Gestion des coûts. Offre : Produits génériques à très faible coûts.
Modèles de proximité	Modèles qui misent sur une capacité à offrir la totalité des produits et service dans un domaine sous une même bannière. (Future shop)	Activité clé : Gestion d'inventaire et service entourant la vente. Offre : Produit très standardisé.
Modèles de commodité	Modèles qui jouent sur certains aspects pour valoriser des particularités du produit et pour se différencier. (Dell)	Activité clé : Valoriser un aspect spécifique du produit. Offre : Produit relativement standardisé avec un léger plus.
Modèles d'expérience	Modèles qui utilisent des marques tendance et/ou un service vendu à l'aide de marketing agressif. (Nike, Disney)	Activité clé : Marketing agressif Offre : Produit à valeur ajoutée psychologique « cool ».
Modèles canaux	Modèles qui prônent l'utilisation de multiples stratégies de différenciation pour se démarquer créer une offre à valeur ajoutée. (Saks Fifth Avenue)	Activité clé : Valoriser plusieurs aspects du produit. Offre : Produit attirant un certain public cible.
Modèles intermédiaire	Modèles qui jouent le rôle d'intermédiaire qui rapproche différentes parties. (Ebay, Amazon)	Activité clé : Attirer l'attention des vendeurs et offreurs spécifique. Offre : Marché sécuritaire pour échange de biens.
Modèles de confiance	Modèles qui utilisent l'expérience et la renommée de sa marque pour se différencier. (Dewalt)	Activité clé : Développement d'expertise. Offre : Qualité élevée de produit.
Modèles d'innovation	Modèles qui misent sur l'innovation pour offrir un produit ou un service unique sur le marché. (Apple)	Activité clé : Recherche et développement. Offre : Produit unique.

2.7. Distinction entre modèle d'affaires et concepts sémantiquement proche

Maintenant que nous avons présenté les définitions du concept modèle d'affaires, il est possible de faire certaines distinctions entre ce dernier et d'autres concepts très utilisés dans le

monde des affaires. Dans la pratique, le concept de modèle d'affaires est souvent utilisé de façon interchangeable avec maints autres termes (Linder & Cantrell, 2000). La section qui suit fait le clivage entre quelques-uns de ces termes (la stratégie, le plan d'affaires, le modèle de revenus) et le modèle d'affaires.

2.7.1. Modèle d'affaires et stratégie

Dans la plupart des ouvrages, une distinction est faite entre la stratégie et le modèle d'affaires sur au moins un point particulier : l'importance de la compétition (Magretta, 2002). Cette idée vient du fait qu'on parle peu de compétition lorsqu'il est question de modèle d'affaires. Ce dernier se veut une analyse du fonctionnement de l'entreprise, de la proposition de valeur qui en résulte et du modèle de capture de la valeur. La notion d'entreprise concurrente ainsi que des stratagèmes de ces derniers afin de conquérir le marché y est absente ou plutôt implicite. En revanche, dans le but de formuler une stratégie, il est nécessaire de situer l'organisation en tant qu'acteur dans un marché qui comporte plusieurs entreprises pouvant être considérées comme des rivaux (Mansfield & Fourie, 2004). La stratégie est le questionnement à savoir comment l'entreprise peut survivre dans un environnement hostile. Les deux concepts sont considérés comme complémentaires dans la perspective où l'on réfère à la stratégie comme le choix du modèle d'affaires à utiliser dans un marché avec des objectifs donnés (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Le modèle d'affaires devient donc une partie, mais pas la totalité, de la réponse à la question à savoir comment survivre dans un environnement hostile. Il existe aussi le cas où le modèle d'affaires est source de différenciation pour l'entreprise. Ce scénario implique que la stratégie de l'entreprise doit s'adapter pour protéger son modèle d'affaires en minimisant les possibilités d'imitation (Tece, 2010). Nous discutons de la différence entre ces deux concepts plus en détails dans la section 3.0.

2.7.2. Modèle d'affaires et plan d'affaires

Le concept de plan d'affaires diffère largement du concept de modèle d'affaires. Un plan d'affaires est tout simplement:

« Une déclaration écrite qui décrit et analyse l'entreprise et donne des prévisions détaillées sur son avenir. Un plan d'affaires couvre également les aspects financiers de démarrage ou l'expansion de l'entreprise pour savoir combien d'argent est nécessaire et comment payer la dette contractée » (McKeever, 2008, p. 13, traduction littérale).

Malgré l'utilisation opérationnelle qu'un tel plan peut avoir dans l'entreprise, le plan d'affaires est écrit dans le but de communiquer la vision de l'entrepreneur et ainsi obtenir le financement nécessaire à la création de l'entreprise (Nunn & McGuire, 2010). Dans cette perspective, il arrive que le plan d'affaires inclue un modèle d'affaires ou des éléments de ce dernier. À l'inverse, le modèle d'affaires n'est pas aussi exhaustif que le plan d'affaires. Les éléments qui le composent sont plus limités et spécifiques. De plus, un modèle d'affaires ne fait pas de spéculation sur les profits futurs de l'entreprise dans le temps. Ce qui est souvent le cas d'un plan d'affaires.

2.7.3. Modèle d'affaires et modèle de revenus

Les modèles d'affaires sont souvent confondus avec un autre concept sémantiquement très proche : le modèle de revenus. Un modèle de revenus est la méthode de transformation de la valeur créée en profit. Dans cette perspective, on peut en déduire que le modèle de revenus revient à la composante de capture de la valeur du concept de modèle d'affaires. Voici quelques exemples pour illustrer ce concept.

Tout d'abord, il existe le modèle de revenus appelé appât et hameçon (*bait and hook*), que l'on appelle aussi le modèle « *razor blade* » parce qu'il est notamment utilisé dans le commerce des rasoirs. Le principe de ce modèle de revenus est de vendre à faible prix ou même à perte le produit de base, pour ensuite aller chercher une marge bénéficiaire importante sur un produit complémentaire que le consommateur n'aura pas le choix d'acheter dans le futur (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

Un autre exemple de modèle de revenus est le modèle appelé « *Freemium* » ou « *free* ». Dans ce modèle de revenus, le prix d'acquisition du produit de base est nul. L'objectif est de familiariser le consommateur avec le produit et de le rendre accessible à tous. Une fois le produit adopté par une masse de consommateurs suffisamment importante, l'entreprise peut aller chercher des profits en utilisant le bassin de consommateurs qu'elle a acquis pour créer un effet de levier. Elle peut par exemple, faire payer les utilisateurs pour des fonctionnalités supplémentaires comme pour le logiciel « Skype ». Ou alors utiliser son produit comme canal de

publicité pour d'autres entreprises comme le font certains journaux (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Un autre exemple de modèle de revenus est le modèle d'enchère ou « *auction* » en anglais. C'est le modèle qui est utilisé par la célèbre compagnie *E-bay*. Dans ce modèle, l'entreprise incite les gens à vendre des possessions sur internet. Lors du processus, ils doivent afficher un prix de base pour la vente et une durée de temps pendant laquelle l'enchère sera en vigueur. Selon le niveau de popularité de l'objet, les consommateurs en ligne pourront offrir plus que le montant initial pour tenter de se l'accaparer. L'entreprise percevra ensuite des frais pour l'utilisation de sa plateforme de vente (Lucking Reiley, 2000).

Ces modèles plus innovateurs ont succédé aux modèles plus classiques tels que le paiement direct « *one shot deal* » dans lequel un consommateur échange de l'argent en échange d'une contrepartie, soit le bien ou le service offert par l'entreprise. Ou alors, le modèle d'abonnement dans lequel le consommateur paye pour l'utilisation d'un bien ou d'un service pour un laps de temps donné.

Ce n'est pas la totalité des auteurs qui inclut le modèle de revenus à l'intérieur du modèle d'affaires. Amit et Zott (2010) proposent une distinction entre les deux termes en séparant la capture de la valeur et le modèle d'affaires. Le modèle d'affaires aurait pour but de générer la plus grande quantité de valeur ajoutée pour la totalité des acteurs (actionnaires, clients, parties prenantes). Plus la valeur ajoutée est grande, plus l'entreprise se trouve capable d'améliorer sa capacité de négociation envers les divers acteurs et se trouve dans une position où elle peut capturer une quantité plus importante de valeur.

Jusqu'ici, nous avons fait état des caractéristiques des modèles d'affaires et ce qui les distingue d'autres concepts managériaux. Le concept étant à présent plus clair, une question émerge : À quoi servent les modèles d'affaires? La prochaine section aborde ce sujet.

2.8. Utilité du modèle d'affaires

Le modèle d'affaires peut revêtir plusieurs utilités. Osterwalder (2005) dénombre quatre principales utilisations possibles du modèle d'affaires en entreprises : Comprendre et partager, analyser, gérer, élaborer de nouveaux modèles d'affaires.

2.8.1. Comprendre et partager

Comme il a été dit lors de la différenciation du modèle d'affaires avec le concept de plan d'affaires, le modèle d'affaires peut aider à communiquer la vision de l'entrepreneur. Quand le modèle d'affaires est clair (quand l'histoire du comment la valeur est créée et capturée est cohérente), il devient possible pour des parties prenantes de mieux saisir la logique qui le régit (Timmers, 1998a). Toutefois, certaines études (Linder & Cantrell, 2000) tendent à démontrer que les entrepreneurs et gestionnaires sont parfois incapables de partager de façon concise leur modèle d'affaires. Cela peut devenir problématique pour l'entreprise qui recherche des partenaires.

2.8.2. Analyser

Élaborer un modèle d'affaires a également comme vertu de faire comprendre à celui qui le met sur pied quelles en sont les faiblesses et les forces. Ainsi, il en arrive à évaluer les risques potentiels que le modèle comporte et à prévoir des plans de secours afin de remédier à ces derniers. De la même façon, le gestionnaire est en mesure de trouver les points clés qui rendent son modèle d'affaires compétitif et de se prémunir contre l'imitation de celui-ci par des concurrents. Une fois le travail d'introspection de sa propre entreprise complété, il devient possible pour le gestionnaire de comparer son modèle d'affaires avec celui de rivaux sur son marché. Osterwalder (2005) rajoute même qu'il peut être très utile de comparer le modèle d'affaires de l'organisation avec des entreprises sur des marchés complètement différents. Un tel exercice peut favoriser l'émergence de nouvelles idées et de l'innovation.

2.8.3. Gérer

Dans les organisations, des facteurs tels que la taille de l'entreprise, la décentralisation des prises de décision peuvent générer de la confusion quant aux objectifs poursuivis. Le modèle d'affaires permet de pallier à cette problématique en donnant une ligne directrice à suivre dans

les opérations de gestions. C'est en d'autres mots un plan de match qui permet d'éviter les écarts de conduite dans le processus de gestion de l'entreprise. Dans cette perspective, Osterwalder (2005) perçoit le modèle d'affaires comme un concept qui fait le pont entre la stratégie, l'organisation et la technologie.

2.8.4. Élaborer de nouveaux modèles d'affaires

Comme nous l'avons décrit dans les paragraphes précédents, l'analyse du modèle d'affaires peut permettre de générer des idées qui améliorent le modèle déjà en place. Dans cette perspective, il est possible qu'au fil des améliorations le praticien découvre une nouvelle logique d'entreprise qui le poussera à développer de nouveaux modèles d'affaires. Comme Chesbrough (2010) le mentionne, c'est souvent dans l'élaboration de nouveau modèle d'affaires que le gestionnaire découvre de nouvelles alternatives qui peuvent améliorer le modèle qu'il est en train de mettre en place. Générer de nouveaux modèles d'affaires peut permettre d'avoir une banque de ressources et d'idées qui, en cas de nécessité, réduisent le temps d'adaptation de l'entreprise qui fait face à des changements imprévus dans son environnement (Osterwalder, et al., 2005). Dans le contexte actuel où l'environnement est turbulent et plus compétitif, il est important que les organisations développent des stratégies comme celle-ci qui leur permettent de s'adapter rapidement.

2.9. Problématique de recherche

Cette revue de la littérature avait pour but de présenter ce qu'est un modèle d'affaires dans une perspective conceptuelle. Nous avons présenté ce que les écrits scientifiques suggèrent à propos des modèles d'affaires en termes : de définition, de dimensions, de différentes méthodes de conceptualisation, de différences avec d'autres concepts managériaux similaires et de différences en termes d'utilité. Un des objectifs de cette étude est de faire le pont entre la théorie et la pratique. C'est pourquoi nous avons décidé de questionner des entrepreneurs et des gestionnaires pour savoir s'ils définissent de manières similaires le concept et si les utilisations proposées dans la littérature les interpellent en tant que praticiens.

2.10. Question de recherche

- Quel est le niveau de connaissance implicite et explicite des praticiens à l'égard du concept de modèle d'affaires et des ses dimensions fondamentales (chaîne de valeur, proposition de valeur, modèle de revenus)
- Quelles utilités parmi les suivantes les praticiens attribuent-ils aux modèles d'affaires dans la pratique :
 - Comprendre et partager
 - Améliorer la gestion journalière
 - Analyser l'entreprise
 - Élaborer de nouveau modèle d'affaires

CHAPITRE 3

CADRE THÉORIQUE 1^{ère} PARTIE

Le présent chapitre situe le concept en lien avec différents courants théoriques qui pourront nous guider ensuite dans nos observations. Nous lions le concept de modèle d'affaires à celui des écoles théoriques de la stratégie, soit l'école du positionnement, l'école des compétences et l'école des coûts de transaction

Les prochains paragraphes décrivent successivement les trois dimensions de l'objet d'étude (la chaîne de valeur interne et externe, la proposition de valeur et le modèle de revenus). Nous avons situé chacun d'entre eux par rapport à des courants stratégiques (école du positionnement, école des compétences) ayant favorisé leur émergence. Il ressort de cette analyse une structure synthèse qui lie la chaîne de valeur interne et l'école du positionnement, la chaîne de valeur externe et la proposition de valeur à l'école des compétences et le modèle de revenus, qui lui est lié à la montée du terme modèle d'affaires.

3.1. La chaîne de valeur interne et l'école du positionnement

La première dimension des modèles d'affaires, soit la chaîne de valeur, peut être segmentée en deux aspects : chaîne de valeur interne et chaîne de valeur externe. L'aspect interne de la chaîne de valeur fait référence aux processus et opérations internalisés dans l'entreprise pour créer le produit ou service. L'école de pensée stratégique qui traite formellement de ce concept est l'école du positionnement (Porter & Lavergne, 1986).

Cette école de pensée peut être liée, d'une certaine façon, aux anciennes théories de stratégie militaire où le positionnement physique adopté devenait source de victoire. Celui-ci se choisit selon la situation interne en rapport avec les éléments extérieurs (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, Cohen, & Fontaine, 2005). C'est dans cette logique que la stratégie est élaborée dans l'école du positionnement où l'analyse de l'entreprise et de la structure du marché permet d'arriver à sélectionner une stratégie (Hafsi & Martinet, 2007). Tout comme dans les stratégies militaires de l'époque, l'école du positionnement propose des stratégies génériques. C'est-à-dire une combinaison d'actions préétablie pour réussir dans un contexte donné selon les ressources disponibles. Par exemple, une entreprise qui est la première sur son marché peut tenter de tirer avantage de son expérience pour mettre en place une *stratégie de domination par les coûts* (stratégie générique de l'école du positionnement), dans laquelle elle réduit ses coûts internes afin de mettre en marché un produit moins dispendieux que celui de ses concurrents.

Michael Porter (1986), auteur prédominant de cette école de pensée, proposa plusieurs outils dont la chaîne de valeur pour diagnostiquer l'entreprise à l'interne et renforcer le positionnement choisi. Selon le même exemple, la chaîne de valeur interne permet d'évaluer où se trouvent les opérations plus coûteuses et non créatrices de valeur pour l'entreprise. Toujours selon la stratégie de domination par les coûts, il est de mise de modifier et d'améliorer ces maillons faibles afin de favoriser un meilleur rapport prix/valeur. Dans les modèles d'affaires, les auteurs réfèrent constamment, bien qu'implicitement, à l'outil de Porter avec ses fonctions primaires et de supports dans la création d'un produit de valeur (Voir graphique 5). Que ce soit dans les définitions des modèles d'affaires ou alors que ce soit dans l'opérationnalisation du concept, on retrouve toujours un certain lien avec la chaîne de valeur interne. Voyons par exemple, la définition de Casadesus-Mansanell : «Le modèle d'affaires réfère à la logique de la firme, **sa façon d'opérer** et de créer de la valeur pour ses parties prenantes. » (2010, p. 196. Traduction littérale) Ou encore la première partie de « l'histoire » de Magretta (2002) qui implique **les choix (processus, matériaux, etc.) de production**. La figure 6 présente la chaîne de valeur telle que définie par Michael Porter (1986) avec les opérations primaires (vitales à la création du produit ou service) ainsi que les opérations de supports (importantes dans l'accompagnement de la création du produit ou service).

Figure 6
Chaîne de valeur

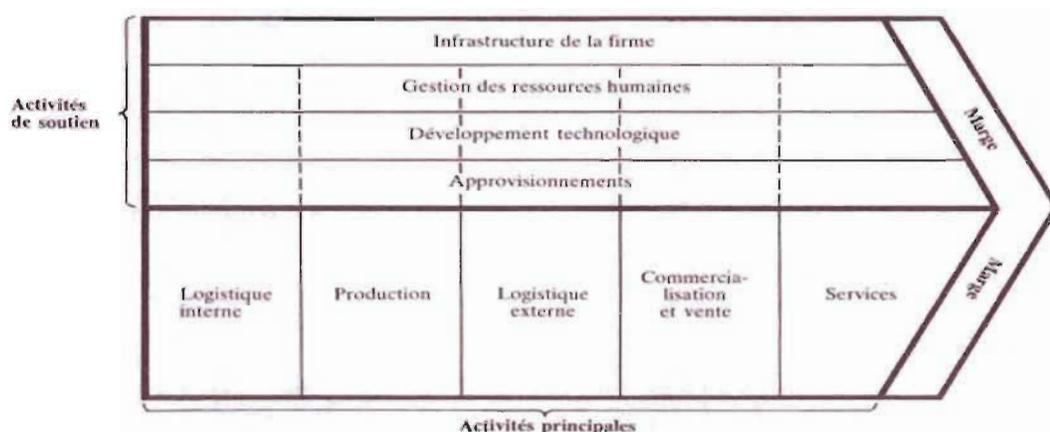


Figure 2-2. La chaîne-type de valeur

(Porter & de Lavergne, 1986)

La chaîne de valeur interne ne peut pas être considérée comme une nouveauté mise de l'avant dans les modèles d'affaires. On reprend plutôt le concept déjà existant dans la stratégie pour expliquer que la firme crée de la valeur par un processus qui implique un agencement de plusieurs activités interconnectées. L'origine de la chaîne de valeur interne étant clarifiée, nous pouvons maintenant nous attarder aux autres dimensions des modèles d'affaires, la chaîne de valeur externe, la proposition de valeur et le modèle de revenus.

3.2. La chaîne de valeur externe, la proposition de valeur et l'école des compétences

Deux autres aspects de l'objet d'étude peuvent être reliés à deux autres écoles de pensée en stratégie. Il s'agit de la chaîne de valeur externe et de la proposition de valeur. Ces deux concepts présents dans les modèles d'affaires trouvent racine dans l'école de pensée stratégique des compétences. (G. Johnson, Scholes, & Fréry, 2000; Leroy, 2008; Mintzberg, et al., 2005) et dans l'école des coûts de transaction liée aux travaux d' Oliver Williamson (1981). Il est à noter que ces modèles ont été développés bien avant l'émergence du terme modèle d'affaires.

Tout d'abord, voyons la théorie des coûts de transactions. Comme l'indique son nom, le postulat à la base de cette théorie est que toute transaction implique des coûts. Les coûts sont engendrés par certaines caractéristiques spécifiques qui sont en lien avec la transaction. Par exemple, il peut exister une ambiguïté quant au niveau de compatibilité des buts entre les différents groupes faisant affaires (Bowen & Jones, 1986). Si les buts de ces derniers divergent beaucoup, il y aura mécontentement d'au moins un des parties. En d'autres termes, toute transaction contient un certain niveau de risque d'insatisfaction pour une ou les multiples entités impliquées. Ces risques peuvent prendre différentes formes telles que les comportements opportunistes de l'autre groupe (non-respect du contrat, vol, etc.), ou alors que l'autre groupe ne réponde pas aux attentes. Dans cette perspective, Williamson (1981) propose d'assumer et d'internaliser ces coûts afin d'abaisser ces risques jusqu'à une limite économiquement avantageuse. Il s'agira alors de choisir entre l'internalisation ou l'externalisation. Parmi les coûts à assumer pour abaisser le risque, on peut retrouver: les coûts de recours à une deuxième opinion, les coûts de négociation, les coûts des contrats, les coûts d'information, les coûts de savoir-faire, etc. (Williamson, 1981). Les choix quant à la structure de la chaîne de valeur sont en partie éclairés par l'analyse de ces coûts.

Maintenant voyons l'école de pensée stratégique des compétences. Selon celle-ci, ce sont les ressources clés internes de l'organisation, sans égard aux conditions externes, qui lui permettent d'atteindre ses multiples objectifs. Ce qui est différent avec l'école des compétences, c'est la mise en évidence du fait qu'il peut exister, dans l'entreprise, des ressources créatrices de valeur qui sont inimitables pour certaines raisons (brevets, expérience unique, combinaison de facteurs particulièrement rare...). Ce sont ces ressources qui procurent un avantage compétitif durable à l'organisation. Celles-ci sont aussi reconnues sous le concept des compétences clés (Hafsi & Martinet, 2007), traduction de « *core competences* » en anglais. Ces compétences clés jumèlent à la fois les ressources uniques de l'entreprise à leur savoir-faire et savoir être. Cette combinaison particulière est d'autant plus difficilement imitable qu'elle est sur mesure (Hamel & Heene, 1994). Plus les entreprises se sont mises à vouloir prioriser leurs ressources clés internes, plus il devenait difficile pour elles d'accomplir la totalité des tâches, à la fois primaires et de supports nécessaires à la création du produit ou du service. C'est pourquoi, plutôt que de s'isoler et de penser la stratégie en solitaire, on peut souvent être témoins de l'alliance de plusieurs entreprises au sein d'une même filière. « Une filière est l'ensemble des liens inter

organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service. » (Ghemawat, 2000) L'objectif sous-entendu ici est de reprendre le concept de chaîne de valeur de Porter et de la globaliser à un groupe de partenaire chacun spécialisé dans certaines activités primaires ou de support en lien avec le produit. Il est certain que la filière va entraîner des coûts de transaction comme ceux énumérés dans le paragraphe précédent. Toutefois, selon la logique économique prônée par Williamson (1981), si les coûts assumés ont pour effet de prémunir les partis en cause contre les différents facteurs pouvant générer de l'insatisfaction, il sera plus rentable de conclure des partenariats afin de segmenter la chaîne de valeur selon les compétences clés de chacun des partenaires potentiels. C'est cette idée d'une filière ou d'une chaîne d'opération qui transcende l'entreprise pour inclure des acteurs externes, qui est reprise dans les modèles d'affaires.

Voyons par exemple, la définition de Dubosson et Torbay (2002 , p. 7) : « *Un modèle d'affaires n'est rien d'autre que l'architecture d'une firme et son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et livrer de la valeur...* », ou encore dans l'opérationnalisation de Zott et Amit (2010) qui traite des choix de gouvernance du système d'activité qui a pour but de définir **quels acteurs exécuteront les différentes activités de la création du produit ou du service.**

Il est reconnu que la chaîne de valeur externe, si elle est établie en fonction des compétences clés de chacune des organisations y participant, est en mesure de créer un produit aux caractéristiques plus attrayantes pour séduire les consommateurs. C'est-à-dire qu'elle peut offrir un produit avec une proposition de valeur plus avantageuse pour le client que si une seule entreprise l'avait créé unilatéralement (Rayport & Sviokla, 1995; Stabell & Fjeldstad, 1998). Cette préoccupation pour la proposition de valeur est donc, elle aussi, un élément antérieur au concept de modèle d'affaires.

3.3. Les modèles d'affaires et l'ajout du modèle de revenus

Dans l'école du positionnement, l'emphase est mise sur l'analyse de l'environnement externe pour ensuite situer l'entreprise avec sa chaîne de valeur interne afin d'arriver à sélectionner une stratégie appropriée. Avec les écoles des compétences et des coûts de transaction, les ressources clés de l'entreprise sont d'abord identifiées et on est incité à miser sur

celles-ci, avec l'aide de partenaires externes, pour créer un produit dont la proposition de valeur devient supérieure aux concurrents.

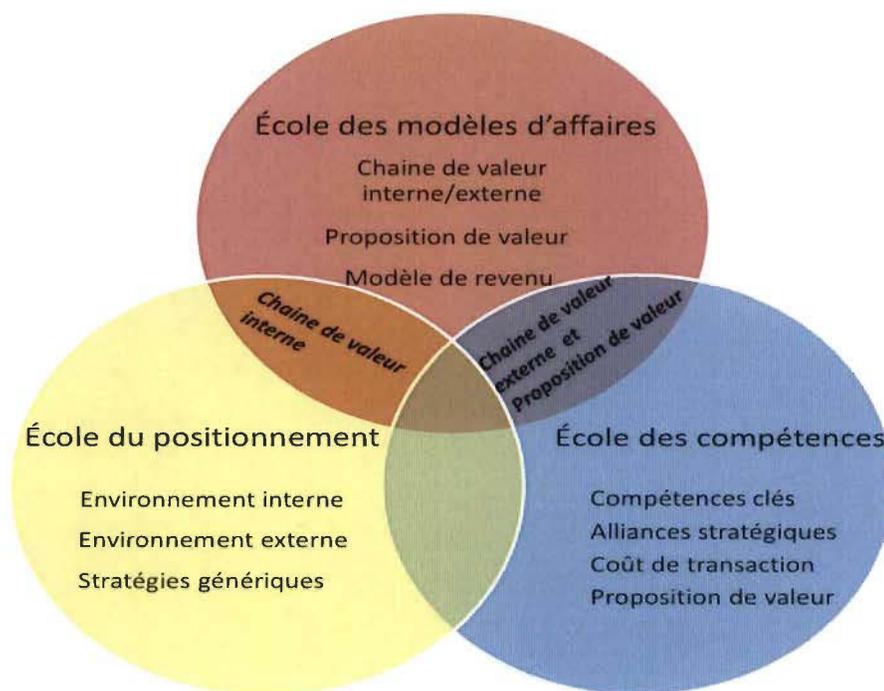
Les modèles d'affaires reprennent ces éléments et y ajoutent la notion de modèle de revenus. Comme il a été mentionné précédemment, ce dernier permet de transposer la valeur, qui a été créée dans la chaîne de valeur et qui est mise en évidence par la proposition de valeur, en revenus monétaire. C'est précisément cet élément qui fut une grande défaillance des entreprises en lignes au début des années 2000. En effet, les « dot.com » avaient une chaîne de valeur potentiellement viable et une offre de valeur intéressante pour les clients, mais elles n'étaient pas en mesure de capturer la valeur en revenus qui leur aurait permis de survivre sur le marché (Teece, 2010). Le modèle de revenus vient donc ajouter au raisonnement stratégique la problématique de la capture de la valeur et de sa transposition en revenus. Pour être efficace, un tel modèle doit faire le pont entre les différents aspects de l'entreprise et de son marché : ce qui est valorisé par les consommateurs, les caractéristiques du produit, les canaux de distribution, etc.

C'est en créant une synergie entre tous ces éléments qu'il est possible de faire ce que Magretta (2002) appelle « raconter une bonne histoire ». Des modèles de revenus comme le « *razor blade* » employé par Gillette font preuve d'une telle synergie. Avec celui-ci, le consommateur est attiré par l'offre d'un rasoir de qualité à faible coût. Une fois le produit acheté et apprécié, celui-ci doit faire l'achat de lames de rechange plus dispendieuses qui vont permettre à l'entreprise de rentabiliser la perte impliquant la vente du rasoir à faible coût (Johnson, et al., 2008). Encore mieux qu'une simple synergie, ce modèle amène le consommateur vers une certaine captivité, car ce dernier ne pourra se tourner vers un compétiteur qu'en acceptant de perdre l'avantage obtenu lors de l'achat du rasoir à faible coût. Dans cette perspective, le modèle de revenus devient une dimension capitale des modèles d'affaires, sans quoi le concept perdrait une partie de son caractère innovant dans le monde des affaires.

La figure 7 fait état de la synergie qui peut être atteinte lorsque les trois éléments fondamentaux sont en harmonie. Les modèles d'affaires ont emprunté le concept de chaîne de valeur interne à l'école du positionnement et les concepts de chaîne de valeur externe et de

proposition de valeur à l'école des compétences et à celle des coûts de transaction. Finalement, le modèle de revenus est une dimension qui est propre au concept de modèles d'affaires.

Figure 7
Modèles d'affaires et écoles de stratégie

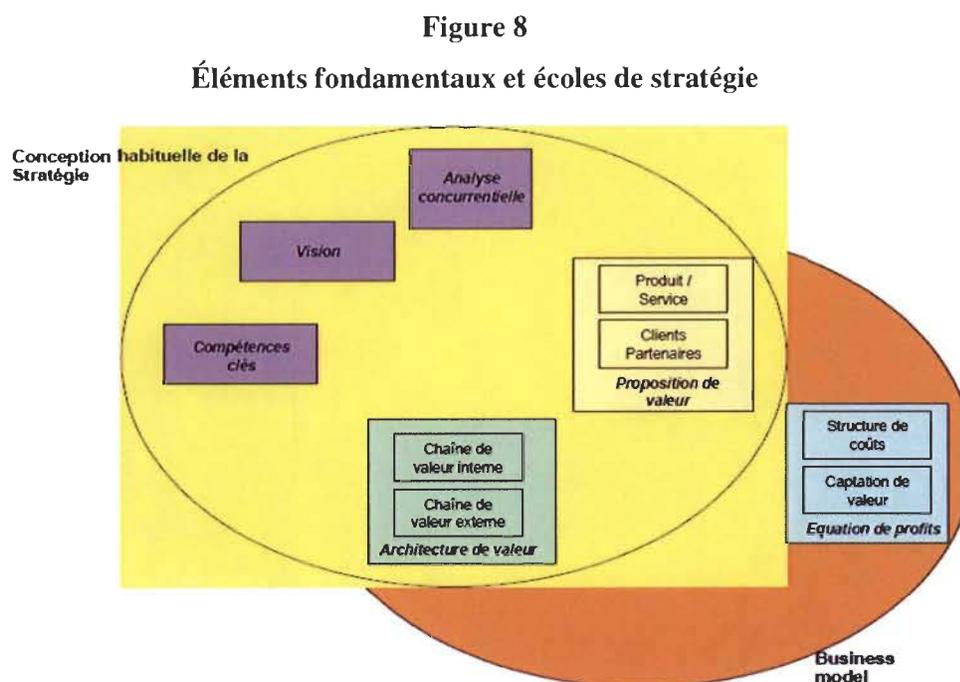


3.4. Les modèles d'affaires par rapport à la stratégie

Certains auteurs distinguent les modèles d'affaires de la stratégie (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; David, 2010; Magretta, 2002; Osterwalder, et al., 2005; Zott & Amit, 2010). Cette distinction s'appuie sur la justification suivante : La stratégie implique une notion de compétition qui est absente dans le concept de modèle d'affaires (Magretta, 2002). D'autres auteurs soulignent le flou entre les deux concepts et suggèrent une certaine cohabitation. Par exemple, pour Warnier, Lecocq et Demil (1985) le modèle d'affaires est l'opérationnalisation de la stratégie. Finalement, un autre groupe d'auteurs croit que le concept de modèle d'affaires n'est pas différent, mais bien complémentaire à celui de la stratégie (Lehmann-Ortega & Schoettl,

2005). Il permet un éclairage d'une dimension négligée de la stratégie par les écoles de pensée précédentes. En effet, les éléments de chaîne de valeur interne et externe sont des éléments qui étaient déjà utilisés en stratégie avant l'avènement des modèles d'affaires. Nous avons appuyé ce point en les liants aux écoles stratégiques du positionnement et des compétences. De plus, la proposition de valeur est aussi un élément qui était présent dans le vocabulaire stratégique. Nous avons ici référé à l'école de pensée des compétences qui vise à améliorer la proposition de valeur à travers une chaîne de valeur externe. En ce sens, le modèle de revenus, peu discuté jusqu'au début des années 2000, est complémentaire aux deux autres éléments.

La figure 8 présente le modèle de Lehmann-Ortega et Schoettl (2005) qui témoigne de ce lien entre la stratégie organisationnelle et les modèles d'affaires. Le graphique permet, tout d'abord, d'identifier les différents éléments classiques de la stratégie d'entreprise en soulignant l'importance des chaînes de valeur interne/externe et de la proposition de valeur à l'intérieur de celle-ci. Ensuite, les auteurs y font valoir la complémentarité du concept de modèle de revenus (équation de profit dans le graphique) qui émerge avec les modèles d'affaires.



(Lehmann-Ortega & Schoettl, 2005)

Il a été établi dans ce chapitre que la chaîne de valeur interne est un concept qui a d'abord été présenté par les tenants de l'école du positionnement. Son utilité est de visualiser les différentes activités interconnectées qui sont créatrices de valeurs lors de la fabrication du produit ou du service. Pour ce qui est de la chaîne de valeur externe, ce concept a émergé dans l'école des compétences. Elle a, entre autres, pour fonction de situer l'entreprise au sein d'un groupe d'entreprises partenaires (filière) qui participent à la création du produit ou du service en y ajoutant une valeur basée sur leurs forces. Même si ces partenariats entraînent un coût de transaction supplémentaire pour chaque entreprise au sein de la filière, il résulte de cette stratégie un produit aux caractéristiques spécifiques susceptibles de plaire à un segment de consommateur particulier que l'on a appelé, dans cette école, la proposition de valeur. Finalement, une troisième dimension est particulièrement éclairée par l'école des modèles d'affaires, soit l'équation de profit et le modèle de revenus.

Celle-ci a émergé à la suite de la débâcle des premières entreprises en lignes et constitue la véritable nouveauté du concept de modèle d'affaires. Il permet de transposer la valeur, qui a été créée dans la chaîne de valeur et qui est mise en évidence par la proposition de valeur, en revenus monétaires. Pour y arriver, ce dernier doit faire le pont entre les différents aspects de l'entreprise et de son marché ainsi que créer un effet synergique valorisant chacun des éléments. Ces différents aspects des modèles d'affaires ayant été analysés et positionnés dans l'évolution de la stratégie organisationnelle, nous pouvons aborder le phénomène de changement de modèle d'affaires.

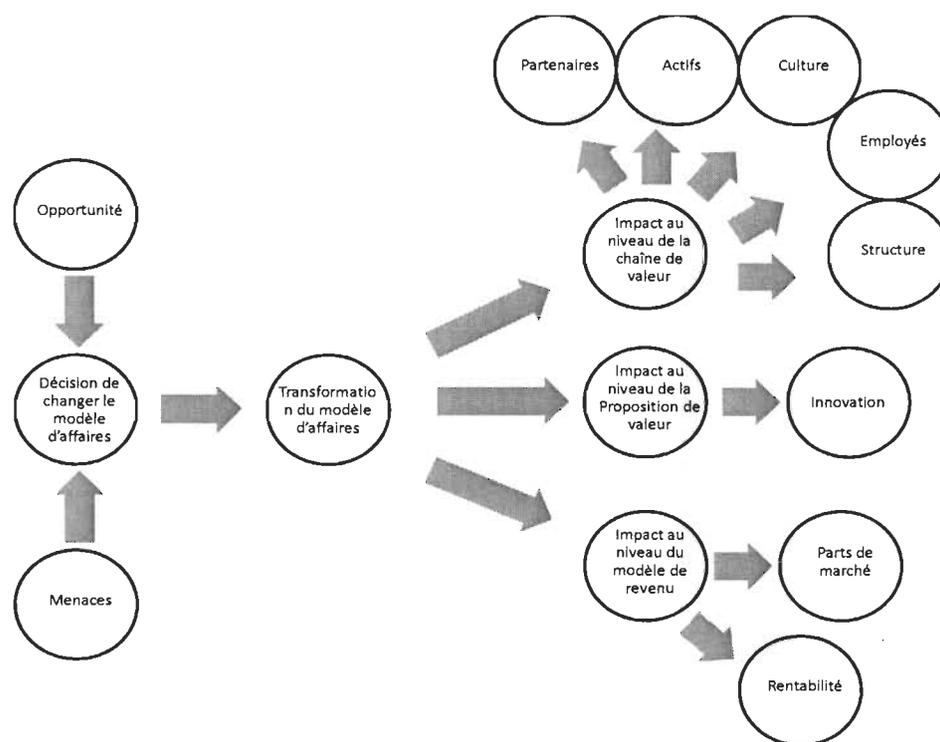
CHAPITRE 4

CADRE THÉORIQUE 2^{ième} PARTIE

Il est parfois souhaitable pour une organisation de transformer son modèle d'affaires. Jusqu'à aujourd'hui, peu d'études se sont consacrées à cette problématique de changement de modèle d'affaires. Lorsque c'est le cas, le sujet est habituellement abordé dans une perspective de grande entreprise et rarement (aucune étude à notre connaissance) dans la perspective de la PME. Pour cette raison, nous accordons une place centrale dans notre étude à cette dernière. Dans le but de traiter de ce phénomène, nous avons fait ressortir de la littérature les différents aspects théoriques ayant trait à cette problématique (voir graphique 9) qui nous aideront à bien orienter nos observations lors de la collecte et l'analyse de données.

Dans le présent chapitre, nous abordons les motivations qui devraient déclencher ce processus, les types de transformation de modèles d'affaires, les méthodes à utiliser pour conduire le changement ainsi que les impacts potentiels qu'une telle démarche peut avoir sur chacune des dimensions des modèles d'affaires traitées dans le chapitre précédent (chaîne de valeur, proposition de valeur, modèle de revenus). En fin de chapitre nous identifions une problématique managériale, à savoir, comment dans la réalité, les entrepreneurs et gestionnaires perçoivent-ils et gèrent-ils le changement de modèles d'affaires?

Figure 9
Processus de changement de modèle d'affaires



4.1. Changer de modèle d'affaires

Changer de modèle d'affaires est un processus complexe et relativement peu documenté. Alors que certaines entreprises sont très conservatrices et n'osent pas entreprendre ce processus, d'autres sont constamment en train de remanier leur modèle d'affaires. Cela dit, dans les deux cas, la plupart des organisations, que ce soit par choix ou par contrainte, auront à vivre l'un de ces changements. Il convient donc de s'attarder aux motivations des entreprises à envisager de nouveaux modèles d'affaires et de documenter ce phénomène de changement afin de mieux outiller les entrepreneurs et les gestionnaires ayant à faire face à cette problématique.

4.1.1. Pourquoi changer de modèle d'affaires

Tout d'abord, il est important de rappeler que : « Du moment qu'une entreprise est établie sur un marché, elle emploie, d'une façon explicite ou implicite, un modèle d'affaire qui décrit l'architecture de la création de valeur, la livraison et le mécanisme de capture de cette

valeur. » (D. J. Teece, 2010) Il serait donc prudent que les entreprises présentes sur un marché soient en veille stratégique et s'interrogent sur la possibilité que leur modèle d'affaires soit à modifier en partie ou totalement dans un futur rapproché. Malheureusement, aucune étude ne démontre que cette problématique fait bel et bien partie des préoccupations des gestionnaires. À cet égard, Zott, Amit et Massa (2011), constatent qu'il est difficile pour des gestionnaires de décider d'entreprendre un changement de modèle d'affaires alors que leur entreprise est bien établie dans son marché et génère des revenus et des profits. Sans crises apparentes, les gestionnaires sont plutôt conservateurs.

Il existe deux types de raisons, signalées dans la littérature, pour lesquelles une entreprise devrait vouloir modifier un modèle d'affaires déjà utilisé (Johnson, et al., 2008). Tout d'abord, une entreprise peut être proactive et réagir à une opportunité dans son environnement. Ou alors, elle peut être contrainte à changer parce que sa mauvaise adaptation au contexte actuel ou à venir entrainera sa perte au fil du temps.

4.1.1.1 Incitatif à procéder à un changement de modèle d'affaires

Trois incitatifs opportunistes et deux incitatifs contraignants qui motivent les entrepreneurs et gestionnaires à modifier leur modèle d'affaires sont identifiés à travers les écrits scientifiques Le tableau suivant les présentes :

4.1.1.1.1 Incitatifs Opportunistes (proactif)

- 1) L'opportunité de desservir un groupe de consommateurs qui trouvent les solutions actuelles trop chères ou trop compliquées.
- 2) L'opportunité de capitaliser sur de nouvelles technologies ou d'exploiter une technologie en l'amenant sur un tout nouveau marché.
- 3) L'opportunité de se spécialiser dans une tâche ou un domaine qui compte peu de rivaux ou qui n'existe pas encore.

4.1.1.1.2 Incitatifs contraignants (réactif)

- 1) La nécessité de se défendre face à l'entrée de nouvelles entreprises qui exploitent des bas prix pour un produit plus bas de gamme.
- 2) La nécessité de réagir face à un changement de la base de la concurrence. Par exemple, lors de l'émergence d'une nouvelle technologie rendant le produit actuel obsolète.

(Johnson, et al., 2008)

Les trois opportunités sont réunies par une logique commune de développement de nouveaux marchés ou de prise de possession de marché où des lacunes importantes existent et peuvent être comblées. Cette vision ressemble à celle de Kim et Mauborgne (2005), qui favorise le développement d'océan bleu (espace où la compétition est faible ou inexistante) et l'évitement d'océan rouge (espace où la compétition est forte et très développée à cause d'un marché à maturité).

Pour ce qui est des incitatifs contraignants, les exemples donnés ne nous semblent pas représenter la totalité des scénarios possibles. Ces exemples sont axés sur des changements dans l'environnement compétitif. Toutefois, il existe aussi d'autres types d'incitatifs qui vont contraindre l'organisation à modifier son modèle d'affaires. Par exemple, une nouvelle loi peut rendre certaines pratiques dans l'entreprise inacceptables, des problèmes avec les partenaires, des défaillances internes avec les employés ou avec des actifs, etc. Les divers cas que nous allons analyser dans ce mémoire vont permettre de démontrer que ces autres types d'incitatifs contraignants complètent ceux exprimés dans la littérature.

Il est intéressant de noter que lors de changement opportuniste aucune force externe ne joue un rôle coercitif sur l'entreprise. Saisir l'opportunité peut permettre à l'entreprise de devenir plus profitable, mais laisser passer l'opportunité ne met pas nécessairement l'entreprise en péril. C'est en revanche le cas avec les motifs contraignants de changement de modèle. Lors de ces derniers, si l'entreprise ne réagit pas face à la menace, elle risque fortement de disparaître. Dans les deux types de contraintes, on parle de changements dans l'environnement externe qui nécessitent que l'entreprise s'adapte pour ne pas périr.

4.2. Typologie des changements de modèle d'affaires

Les changements de modèle d'affaires varient grandement d'un cas à l'autre. Une organisation peut décider de seulement remanier une dimension de son modèle d'affaires (par exemple son modèle de revenus) ou alors elle peut décider de changer la totalité de son modèle d'affaires. Étant donné cet éventail de possibilité, plusieurs chercheurs se sont mis à catégoriser les différents types de changement. Linder et Cantrell (2000) ont établi une typologie selon les divers degrés de transformation du modèle d'affaires. Il existe d'autres typologies, par exemple, celle de Gisen, Berman, Bell et Blitz (2003) sépare les changements de modèle d'affaires selon les dimensions affectées. Toutefois, la typologie de Linder et Cantrell (2000) nous semble la plus adaptée à notre perspective de recherche, car elle nous permet d'isoler les types de transformation de modèle d'affaires selon l'ampleur des changements vécues dans l'entreprise.

4.2.1 Modèle de Linder et Cantrell

La typologie de Linder et Cantrell (2000) suggère un découpage en quatre catégories de changement allant de la simple expansion (sans modification) du modèle d'affaires, à la métamorphose complète de ce dernier. Dans l'ordre, les quatre modèles de changement sont : le modèle de réalisation, de renouveau, d'expansion et le modèle aventurier.

Modèle de réalisation

Les entreprises présentant ce type de changement cherchent à étendre la logique de leur modèle d'affaires à une échelle plus importante. C'est-à-dire qu'elles ne visent pas à modifier leur modèle d'affaires, mais à augmenter la profitabilité d'un modèle d'affaires éprouvé. La compagnie de restauration rapide McDonald, avec son système de franchise, est un exemple de modèle de réalisation. Chaque restaurant McDonald est similaire dans sa façon d'opérer. Le défi pour cette organisation est de s'étendre à la grandeur du globe.

Modèle de renouveau

Ce modèle de changement implique un certain niveau de transformation au niveau du modèle d'affaires. Toutefois, cette transformation n'implique pas de modifications majeures aux compétences clés et à la chaîne de valeur de l'entreprise. Les entreprises qui visent ce genre de changements ont pour objectif de rajeunir constamment leurs produits, leurs services, leur

technologie ainsi que leur image de marque pour combattre le marché ultra compétitif dans lequel elle œuvre. Par exemple, l'entreprise Lacoste (une compagnie de vêtement et de parfum) qui était presque disparue il y a quelques années est revenues en force avec de nouvelles campagnes publicitaires, des nouveaux styles et un nouveau client cible. Aujourd'hui, elle est redevenue une icône de la mode.

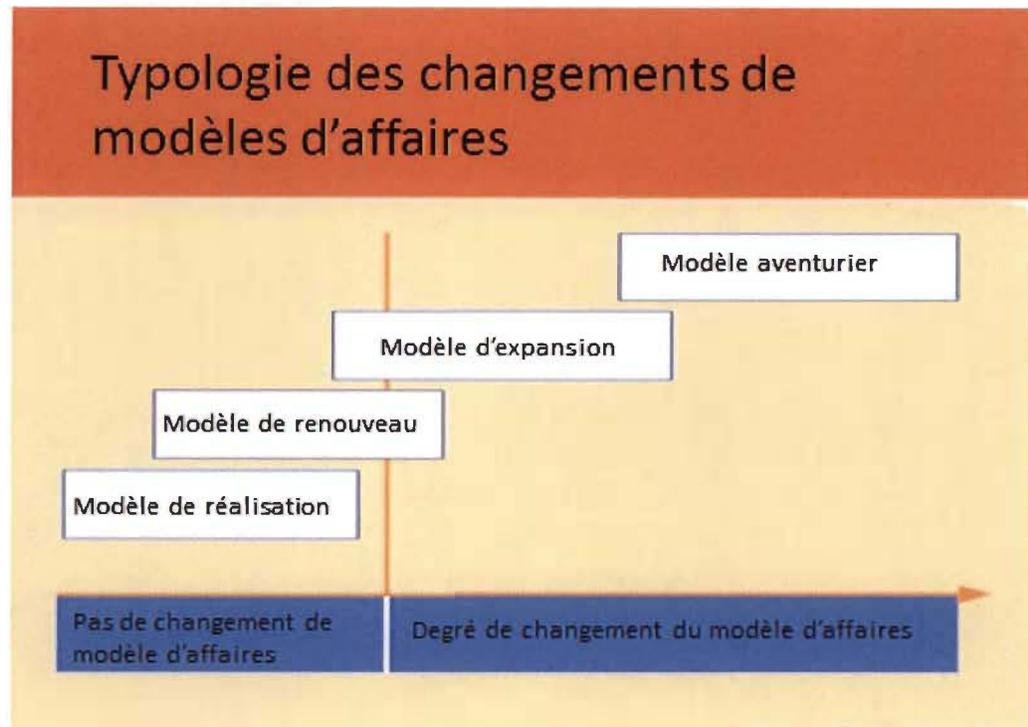
Modèle d'expansion

Le modèle d'expansion implique que l'entreprise en cause cherche à conquérir de nouveaux marchés en lien avec son modèle actuel. Il est donc possible que ces organisations tentent d'incorporer de nouvelles fonctions dans la chaîne de valeur. Cela implique régulièrement une intégration verticale des opérations afin de maximiser le contrôle de l'organisation face à des firmes alliées. Ceci empêche la prise en otage de la compagnie par ses partenaires qui pourrait avoir un effet de levier sur elle. Par exemple, Microsoft, qui était à la base une entreprise de logiciel d'exploitation pour ordinateur, s'est récemment lancée dans le marché des consoles de jeux vidéo avec la X-Box. Cette nouvelle filiale, qui reste cohérente avec les compétences clés et la chaîne de valeur de Microsoft constituent un modèle d'expansion.

Modèle aventurier

Ce modèle de changement amène l'entreprise sur des terrains inconnus. C'est dans ce type de changement que l'on peut être témoin des transformations les plus importantes de modèles d'affaires. En fait, il est possible qu'une entreprise abandonne totalement son ancien modèle d'affaires pour ne jamais y revenir. Par exemple, la compagnie Virgin, d'abord bien implantée dans l'industrie de la musique, s'est diversifiée pour tenter une excursion dans le domaine des transports aériens. Ce sont là deux domaines complètement étrangers. Un tel changement implique un tout nouveau modèle d'affaires avec une nouvelle chaîne de valeur, une nouvelle proposition de valeur et un nouveau modèle de revenus. Cela implique donc des changements aux divers niveaux de l'entreprise tels que la structure, la culture, les actifs, les partenaires et autres.

Figure 10
Typologie des changements de modèles d'affaires



(Linder & Cantrell, 2000 Traduction littérale)

Dans cette recherche, nous ne traiterons pas d'entreprises qui ont eu recours aux deux premiers types de changements. La raison pour laquelle nous laisserons les changements de type « réalisation » et « expansion » de côté est qu'ils présentent trop peu de changements observables sur le système de gestion de l'entreprise. Le modèle de réalisation ne présente aucun changement dans l'entreprise outre le fait d'amener le modèle d'affaires à une échelle plus importante et le changement de renouveau correspond à un changement n'affectant souvent qu'une seule des dimensions du concept, soit la chaîne de valeur ou la proposition de valeur. Par exemple, il s'agira d'un changement de la proposition de valeur pour rajeunir la marque ou alors d'un changement dans la chaîne de valeur pour modifier légèrement le produit et le rendre plus attrayant. Ces changements impliquent peu d'impacts importants sur les actifs, les processus de gestion ou la culture de l'entreprise et revêtent moins d'intérêt dans une perspective managériale.

Notre attention se portera donc sur les changements de type « expansionniste » et « aventurier ». Dans chacune de ces deux transformations, les objectifs de l'entreprise impliquent de conquérir de nouveaux marchés liés à l'ancien modèle d'affaires (modèle expansionniste) ou jusque-là inconnus pour l'entreprise (modèle aventurier). Il est sous-entendu que ces changements de modèles d'affaires vont avoir des répercussions sur au moins deux des trois dimensions fondamentales du concept. Si l'on reprend l'exemple de Microsoft dans le modèle expansionniste, l'entreprise reprend une chaîne de valeur et les compétences de son ancien modèle, mais les utilise pour créer un nouveau produit avec une proposition de valeur différente qui distingue sa console, la X-Box, des autres consoles sur le marché, la Wii et la Playstation. De plus, le modèle de revenus de Microsoft est aussi modifié par l'intégration d'un système d'abonnement payant pour le jeu en ligne. Ainsi, ces deux types de changements affectent l'entreprise dans au moins deux des trois et même souvent les trois dimensions fondamentales de l'objet d'étude. Compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche, nous souhaitons étudier des cas qui impliquent des changements importants, où nous pourrions observer plus aisément des variations au niveau des dimensions identifiées.

La typologie de Linder et Cantrell (2000) révèle les objectifs qui sont derrière la démarche de changement, mais pas la manière dont ce dernier est exécuté. La prochaine section traite de cette problématique.

4.3. Comment changer de modèle d'affaires

Bien que la littérature à propos des modèles d'affaires ne soit pas encore particulièrement riche, certains auteurs commencent néanmoins à suggérer des démarches pouvant accompagner les gestionnaires et les entrepreneurs dans le processus de transformation du modèle d'affaires. Voici quelques exemples de travaux qui traitent de cette problématique.

Pateli et Giaglis (2003) ont créé un modèle suggérant dix étapes pour réaliser un changement de modèle d'affaires pour les *E-business*. Leur approche, qui est grandement axée sur l'intégration de nouvelles technologies dans l'organisation, ne considère toutefois pas les dimensions fondamentales du concept. Quant à lui, Chesbrough (2007) établit une suite d'étapes logiques menant à l'établissement d'un nouveau modèle d'affaires qui fait le lien entre les

différentes dimensions du concept. Toutefois, son modèle ne tient pas compte la continuité entre l'ancien et le nouveau modèle d'affaires. Le modèle de la roue de réinvention de Voelpel, Leibold et Tekie (2004), quant à lui, le permet sans présenter une suite de démarches précise pour son opérationnalisation. Ainsi, aucune des démarches suggérées n'est complète, mais une combinaison de celles-ci peut suppléer aux lacunes de chacune.

D'autres recherches explorent des perspectives connexes qui sont susceptibles d'aider les gestionnaires à être efficaces dans l'établissement d'un nouveau modèle d'affaires. Par exemple, Linder et Cantrell (2001) ont découvert que la majorité des organisations ont tendance à favoriser une démarche incrémentale plutôt que radicale. C'est-à-dire qu'il transforme leur entreprise par une succession de petits changements plutôt que de faire de grands changements. De plus, les entreprises ont tendance à favoriser une approche par la structure comme instrument de base pour modifier leur modèle d'affaires. Ils mettent en place de petits changements à la structure (par exemple, l'intégration d'une nouvelle opération dans la chaîne de valeur) qui redéfinissent tranquillement l'organisation sans pour autant bousculer trop fortement la culture organisationnelle.

Au regard des modèles identifiés, il convient de souligner que de plus en plus de ressources sont disponibles pour les entrepreneurs et les gestionnaires qui doivent composer avec un changement de modèle d'affaires. Ces derniers, en plus de considérer le processus avec attention, doivent aussi faire le suivi des impacts pouvant survenir pendant et après un changement de modèle d'affaires. C'est ce dont nous discutons dans la section suivante.

4.4. Répercussion de la conduite du changement de modèle d'affaires

Le processus de changement d'un modèle d'affaires vers un autre entraîne des impacts à l'intérieur de l'entreprise. Ceux-ci seront différents d'une entreprise à l'autre et divergeront en fonction du niveau de modification du modèle d'affaires. Dans une perspective de gestion vigilante, il est recommandé de tenter de les identifier correctement à l'avance pour en faire un suivi plus rigoureux. Pour ce faire, il convient de recenser les plus fréquents qui sont signalés dans les écrits scientifiques sur le sujet. Cela étant dit, ce sujet précis n'est pas encore documenté, d'où l'importance de le faire dans cette recherche. Toutefois, les changements

organisationnels ont, quant à eux, fait couler beaucoup d'encre par le passé. Puisqu'un changement de modèle d'affaires implique des changements organisationnels, nous nous appuyerons sur la littérature des changements organisationnels pour étoffer notre analyse. Précisons encore une fois que nous ne nous attarderons qu'aux deux derniers types de changement de modèle d'affaires de la typologie de Linder et Cantrell (2000). Dans les sections qui suivent, nous identifions des impacts potentiels du changement de modèle d'affaires qui peuvent émerger en lien avec les trois dimensions fondamentales des modèles d'affaires (les chaînes de valeurs, la proposition de valeur et le modèle de revenus).

4.4.1. Répercussion sur les chaînes de valeur interne et externe

Un changement de modèle d'affaires implique, dans la majorité des cas, une transformation de la chaîne de valeur. En altérant cette dernière, l'organisation est en mesure de créer une nouvelle proposition de valeur à offrir aux consommateurs. C'est dans cette perspective que les différentes variables de la chaîne de valeur, telles que définies dans l'école du positionnement, vont être réorganisées. Dans notre étude, nous nous sommes attardés à cinq variables majeures de la chaîne de valeur : la structure la culture, les employés, les actifs et les partenaires. Nous avons sélectionné ces variables car elles sont enclines à être affectées drastiquement par une transformation du modèle d'affaires. De plus, la modification de ces variables laisse des traces qui peuvent être facilement observables dans une entreprise. Dans les paragraphes qui suivent, nous résumons quelques-unes des théories et des recherches qui touchent à chacune de ces variables.

4.4.1.1. La structure

Dans cette étude, nous définissons selon la définition de Mintzberg : « La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982 p. 5. Traduction littérale) Cette dernière inclut la structure des processus de création du produit service autant que la structure hiérarchique. Comme il a été préalablement établi, la structure est souvent le principal outil de modification du modèle d'affaires (Linder & Cantrell 2001). Les gestionnaires l'utilisent pour construire une nouvelle chaîne de valeur qui sera cohérente avec la proposition de valeur souhaitée. Les transformations à apporter à la structure sont particulièrement importantes dans les types de changement que

nous étudions (expansion et aventurier), car ils impliquent que l'entreprise tente de gagner des parts de son marché initial ou qu'elle se lance complètement sur un nouveau marché. Dans ces deux cas, de nombreuses altérations à la structure sont nécessaires (nouvelles définitions de tâches, processus de travail...). La conception et l'implantation sont cependant deux choses bien différentes. Comme le soulignent Bauer et Gruber (1996), la mise en place d'une nouvelle structure dépend des facteurs de contingences (comme le marché, les fournisseurs...), de la répartition du pouvoir dans l'entreprise et des schémas interprétatifs (la culture et les individus). Il n'est donc pas garanti que la structure qui était planifiée au départ par le gestionnaire soit la même que celle obtenue au final ou même qu'elle soit cohérente avec le modèle d'affaires souhaité.

4.4.1.2. La culture

Lorsque nous faisons allusion à la culture dans cette recherche, nous faisons référence à ce que Schein (1990) définit comme : « un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a apprises au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes » (Schein, 1990 p.111, Cité dans Delemotte, 2011). Dans une entreprise, la culture actuellement en place peut ne pas correspondre à la culture requise dans le nouveau modèle d'affaires. Par exemple, une entreprise peut vouloir passer d'une chaîne de valeur qui valorise la vitesse de production et des produits standardisés vers une chaîne de valeur qui crée des produits de qualité supérieure et sur mesure pour chaque client. Dans ce genre de cas, l'implantation de la nouvelle culture ne doit pas être laissée au hasard. Cette vision est validée par les théories classiques du changement en entreprise. Celles-ci proposent qu'à un certain point dans le processus de changement organisationnel, il faille planifier la culture organisationnelle que l'on désire instaurer et qui permettra à l'organisation d'être efficace dans le futur (Allaire & Firsirotu, 1984). Il n'est toutefois pas aisé de modifier une culture d'entreprise, car le facteur humain est particulièrement difficile à gérer étant donné sa nature sociale et intangible. En effet, il est difficile de formaliser l'ampleur de la culture d'une entreprise dans un document, mais elle transparaît dans les conversations et les agissements des employés (G. Johnson, et al., 2000).

Pour cette raison, la plupart du temps, les entreprises qui modifient leur modèle d'affaires tentent de ne pas transformer trop profondément la culture de leur entreprise (Linder & Cantrell 2001). Certains auteurs (Schein, 2004) proposent que l'adoption d'une culture d'apprentissage facilite grandement l'adaptation des employés lors de changement organisationnel. La culture d'apprentissage repose sur une proactivité par rapport aux problèmes et à l'apprentissage, un engagement d'apprendre à apprendre et une attitude positive envers la nature humaine, soit l'idée que les individus sont bien intentionnés et qu'ils progressent à travers leurs erreurs. Une des raisons de cette pratique est qu'elle diminue les résistances au changement de la part des différents groupes dans l'entreprise. En effet, les résistances au changement sont amoindries lorsque les normes sociales du groupe sont utilisées comme catalyseur de changement, comme le propose l'expérience psychologique, maintenant célèbre, de Kurt Lewin (1992). Dans cette dernière, le chercheur a découvert que la méthode la plus efficace, pour changer l'opinion d'un groupe par rapport à un sujet donné, est d'impliquer les membres du groupe dans une discussion qui va modifier la norme sociale.

4.4.1.3. Les employés

Au-delà de la dynamique de groupe, chaque individu est affecté différemment par les changements organisationnels. Ces différences individuelles sont nombreuses, comme le sont les perspectives pour les analyser. Au-delà des théories basées sur les grandes écoles psychologiques comme la théorie psychanalytique du changement de Kets de Vries (2010), des théories plus spécifiques aux changements en entreprises ont émergé. Par exemple, Bareil et Savoie (1999) ont étudié les effets des changements organisationnels chez l'individu à travers des stades de préoccupations. Ils ont identifié les causes de la résistance au changement en lien avec différents facteurs personnels et sociaux. De manière similaire, Kanter (2001), un auteur majeur dans ce domaine, explique la résistance individuelle au changement par cinq facteurs psychologiques principaux :

- 1) La perte de contrôle déclenchée par des actions sur lesquelles l'individu n'a pas de contrôle.
- 2) L'incertitude par rapport aux actions posées et à venir.
- 3) Le manque d'informations lorsque les changements sont mis en œuvre sans être exposés au préalable.
- 4) Le coût de confusion lorsque trop de choses changent en même temps.

5) Un sentiment de perdre la face en lien avec des actions passées.

(Kanter, 2001)

Ces cinq inducteurs de résistance peuvent être contrôlés, par la mise en place des systèmes pour aider les individus à s'adapter au changement. Il est donc possible pour les entreprises de lutter contre les résistances individuelles au changement en utilisant des stratagèmes appliqués à la grandeur de l'organisation et visant à diminuer la force de ces inducteurs, ce qui amoindrit ces résistances.

4.4.1.4. Les actifs

Lors de changements drastiques de la chaîne de valeur, il arrive que certains actifs qui étaient alors vitaux à la survie de l'entreprise deviennent obsolètes et inutiles. L'exemple de *Blockbuster* qui tenta de rivaliser avec le modèle d'affaires de *Netflix* démontre bien cette problématique. *Netflix* est une compagnie qui ne possède pas beaucoup d'actifs. Elle est basée sur internet et propose à ses clients d'avoir un accès illimité à une large banque de films en ligne pour un coût modique par mois. *Blockbuster* ne put copier le modèle de *Netflix* à cause de la cannibalisation massive de revenus qu'engendrait la mise en place d'un modèle d'affaires similaire. De plus, *Blockbuster* ne pouvait rivaliser avec *Netflix* au niveau du coût de location (environ la moitié du coût de l'abonnement à *Netflix* pour une seule location). *Blockbuster* perdit la bataille à cause de ses actifs (magasins, copies physiques de DVD, Blue Ray...) qui limitaient sa mobilité (David, 2010). Les auteurs (Bareil & Savoie, 1999; Chesbrough, 2007; Christensen & Raynor, 2003) se sont mis à parler de « *Disruptive technologie* » (technologie de rupture en français), concept qui souligne la problématique que peuvent représenter les actifs (surtout ceux liés à la technologie) pour l'élaboration et la pérennité des modèles d'affaires.

4.4.1.5. Partenaires

Le dernier élément pouvant générer des impacts, positifs ou négatifs, dans l'établissement d'une nouvelle chaîne de valeur est la relation avec les partenaires. Selon certains auteurs (Giaglis, 2001), un bon modèle d'affaires doit explicitement démontrer le besoin d'alliances avec des partenaires qui vont permettre la création d'une proposition de valeur améliorée.

Toutefois, une bonne alliance basée sur la confiance est difficile à établir, surtout lorsque le modèle d'affaires doit souvent être remanié. Une stratégie qui pourrait être utilisée par les entreprises serait d'être un orchestrateur de leur modèle d'affaires (Schweizer, 2005). Selon l'auteur, une entreprise qui est orchestrateur de son modèle d'affaires s'assure d'avoir des effets de levier suffisant sur chacun de ses partenaires afin de maîtriser sa chaîne de valeur. Par exemple, la compagnie Adidas est orchestrateur de son modèle puisqu'aucun de ses fournisseurs ne possède d'élément de négociation (par exemple, disposer de ressource rare) qui pourrait compromettre les opérations et les décisions d'Adidas. Dans le cas où une entreprise est dans la situation inverse, c'est-à-dire qu'elle est alliée avec des partenaires qui sont eux-mêmes, des orchestrateurs de chaîne de valeur, elle pourrait avoir à composer avec de gros problèmes si elle devait vouloir changer son modèle d'affaires.

Les effets mentionnés dans cette section ne sont pas exhaustifs, toutefois, ils permettent d'attirer notre attention sur les impacts potentiels de la modification du modèle d'affaires d'une entreprise. Peu d'études ont documenté ce phénomène, il est donc intéressant de s'y attarder dans cette recherche.

4.4.2. Répercussion sur la proposition de valeur

La prochaine section concerne les répercussions du changement de modèle d'affaires sur la proposition de valeur. Lors d'une modification du modèle d'affaires de type expansionniste ou aventurier, l'entreprise va se lancer sur de nouveaux marchés ou segments de marchés qui sont en liens ou non avec son ancien modèle d'affaires. Dans ce contexte, la valeur suggérée dans ces nouveaux marchés devra être traduite en une proposition de valeur (caractéristiques particulières de ce produit qui le rend meilleur que les autres) qui attirera l'attention du nouveau client. Cette nouvelle proposition constitue une innovation dans le nouveau marché.

4.4.2.1. Innovation

Il est souvent question d'innovation dans le monde des affaires. Cette dernière peut prendre de multiples formes, par exemple, il est possible d'innover en utilisant de nouvelles technologies (Chesbrough, 2007), en créant de nouveaux modèles d'affaires (Chesbrough, 2010; Linder & Cantrell, 2000; Osterwalder, et al., 2005), ou alors en mettant sur pied de nouvelles

alliances stratégiques (Dedrick, Kraemer, & Linden, 2010). Pour illustrer ce dernier exemple, prenons le cas de la compagnie Apple qui a séduit les consommateurs avec son *Ipod*. Lors de la création de son produit, la compagnie Apple n'a pas développé de système de navigation pour l'interface de son produit. C'est en développant son modèle d'affaires qu'Apple a trouvé une petite entreprise qui avait développé un système de navigation pour appareil électronique avec qui elle a fait un partenariat. Le développement de la proposition de valeur d'Apple axée sur une interface simple et conviviale, les a amenés à trouver un nouveau partenaire qui n'aurait jamais pu commercialiser son produit à si grande échelle sans cette opportunité (Dedrick, et al., 2010). Il est donc possible que les entreprises qui changent leur modèle d'affaires innovent, et ce, tant au niveau du produit que du modèle d'affaire en lui-même (Chesbrough & Schwartz, 2007).

4.4.3. Répercussion sur le modèle de revenus

Cette dernière section est dédiée à ce qu'il advient du modèle de revenus lors d'une transformation du modèle d'affaires. Comme il a été mentionné précédemment, le modèle de revenus permet de transformer la valeur, qui a été créée dans la chaîne de valeur et exprimée dans la proposition de valeur, en revenus comptabilisables qui permettent à l'entreprise de survivre. Il peut donc être souhaitable de modifier ce dernier dans le processus afin qu'il soit en adéquation avec le reste du nouveau modèle de valeur. Dans cette optique, nous soulignons deux aspects qui témoignent de l'efficacité du modèle de revenus : la performance financière et les parts de marché.

4.4.3.1. Performance financière

L'aspect financier est la raison d'être de la majorité des entreprises, du moins selon les théories qui s'appliquent surtout en grande entreprise. Dans cette perspective, la question suivante doit être posée : est-ce que le modèle de revenus utilisé pour capturer la valeur créée dans les nouveaux segments permet d'améliorer la performance financière de l'organisation? Cette question est particulièrement déterminante dans le court terme, puisqu'un changement de modèle d'affaires, même s'il est conduit d'une façon efficace à l'interne, peut ne pas produire de bénéfices supplémentaires immédiats. Certains auteurs (Johnson, et al., 2008; Lindemann; Teece, 2010; Voelpel, et al., 2004), évoquent un risque de cannibalisation des profits de l'entreprise. C'est-à-dire que si le nouveau modèle d'affaires vise le même marché que l'ancien, il y aura, pour les mêmes clients, une nouvelle proposition de valeur qui est coûteuse à mettre en

place. On devra donc assumer les frais de la mise en place du nouveau modèle tout en sachant que, dans l'immédiat, ce nouveau modèle d'affaires limite la compétitivité de l'entreprise en cannibalisant ses propres revenus.

4.4.3.2. Parts de marché

Dans les deux types de changement de modèles d'affaires que nous désirons étudier, l'un des objectifs principaux consiste à augmenter ses parts de marché. Pour le modèle expansionniste, ce sont des parts de marché dans une industrie similaire. Pour le modèle aventurier, ce sont des parts de marché dans une nouvelle industrie. Nous nous sommes donc attardés sur ce point afin de savoir si les entreprises que nous avons étudiées ont atteint leurs objectifs dans cette perspective.

4.6. Question de recherche

Dans la section 4.1 nous avons examiné les incitatifs et le processus de décision qui mènent les entrepreneurs et les gestionnaires vers un changement de modèle d'affaires. Ensuite, dans les sections 4.2 et 4.3 nous nous sommes attardés aux types de changement ainsi qu'à la démarche pour soutenir l'établissement d'un nouveau modèle d'affaires. Finalement, dans la section 4.4 nous avons examiné les impacts potentiels d'une telle démarche sur chacune des dimensions fondamentales du modèle (chaîne de valeur, proposition de valeur et modèle de revenus). Nous désirons comparer ces éléments théoriques avec ce que vivent réellement les gestionnaires et les entrepreneurs. À l'aide d'études de cas, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- De quelle façon un entrepreneur ou un gestionnaire en vient-il à entreprendre une démarche de transformation du modèle d'affaires?
 - Quels sont leurs incitatifs à entreprendre la démarche?
 - Quelles sont leurs sources d'inspiration pour créer le nouveau modèle?
- De quelles façons les entreprises procèdent-elles pour mettre sur pied leurs modèles d'affaires ou y apporter des changements?
 - Quelles sont les étapes du processus de mise en place du nouveau modèle?
 - Quelle est la nature du processus (incrémentale ou radicale)?

- De quelles façons la transformation de chacune des dimensions fondamentales du modèle d'affaires va-t-elle avoir un impact sur les multiples aspects de l'entreprise?
 - Les chaînes de valeur : la structure, la culture, les individus, les actifs, les partenaires.
 - La proposition de valeur : l'innovation.
 - Le modèle de revenus : la performance financière et les parts de marché.

CHAPITRE 5

MÉTHODOLOGIE

Notre stratégie de recherche implique l'étude de cinq cas de PME ayant procédé à un changement de modèle d'affaires. Ces cas ont été analysés à partir de trois sources de données différentes. Tout d'abord, des données secondaires sur les entreprises ont été recueillies et combinées pour faire des rapports de cas préliminaires. À partir de ceux-ci, nous avons mis sur pied des guides d'entrevues et nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés avec des personnes ressources (gestionnaires ou entrepreneurs) des entreprises en question. Ensuite, deux autres entrevues semi-dirigées ont été effectuées, mais cette fois avec des firmes de conseil stratégiques indépendantes qui aident les entreprises à entreprendre et à mener à bien des changements de modèles d'affaires. La totalité des données a, par la suite, été traitée à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo qui, par un processus de décontextualisation/recontextualisation, met en relief les données. Finalement, une triangulation des trois types de données nous a permis d'obtenir nos données synthèses, celles-ci ont été analysées pour engendrer les résultats de l'étude.

Le présent chapitre suit la chronologie suivante. Premièrement, nous rappelons les objectifs de recherche. Par la suite, nous justifions notre stratégie de recherche (l'étude de cas multiple), le choix d'un échantillon non probabiliste ainsi que les critères et le processus de sélections des entreprises participantes. Nous expliquons aussi le processus de cueillette des différents types de données et nous terminons en précisant la méthode d'analyse de ces mêmes données.

5.1. Rappel des objectifs de la recherche

Cette recherche a pour but de documenter et d'approfondir les connaissances en regard au concept de modèle d'affaires. Premièrement, nous désirons mieux connaître la vision et le niveau de compréhension qu'ont les entrepreneurs et les gestionnaires du concept. Deuxièmement, nous souhaitons mieux définir les utilités pratiques (en gestion et en stratégie) des modèles d'affaires. Finalement, nous voulons investiguer le phénomène de changement de modèle d'affaires.

5.2. Approche utilisée

5.2.1. Unités d'analyse

Nous avons décidé de mener notre recherche en analysant les cas de PME et en conduisant des entrevues auprès des entrepreneurs ou des gestionnaires qui les dirigent. Les paragraphes qui suivent décrivent les raisons qui nous ont poussées à faire ce choix.

5.2.1.1. PME

Nous nous sommes, tout d'abord, intéressés aux PME, car peu de recherches portant sur les modèles d'affaires sont vouées à la PME. De plus, l'utilisation de la PME comme unité d'analyse a comme vertu de simplifier la collecte et l'analyse de nos données. Comme il a été mentionné dans cette recherche, le concept de modèle d'affaires couvre la quasi-totalité des activités de l'entreprise en incluant les opérations de productions, de mise en marché ainsi que de vente du produit ou du service. Nous avons donc choisi de concentrer notre analyse sur le monde de la PME, dans lequel l'étendue des activités est plus restreinte et plus simple que dans les grandes entreprises. Une autre raison qui rend la PME appropriée comme unité d'analyse dans notre recherche est le lien qui unit le concept de modèle d'affaires à la notion de stratégie d'entreprise. Dans la PME, la stratégie d'entreprise est souvent moins élaborée que dans la grande entreprise, ce qui simplifie encore la complexité des données à l'étude.

5.2.1.2. Entrepreneurs et gestionnaires

En ce qui concerne les entrevues, nous avons décidé de les effectuer auprès de l'entrepreneur ou du gestionnaire principal de chacune des organisations ciblées. Ce choix est justifié par le fait que ces individus sont les plus compétents pour nous renseigner à propos du modèle d'affaires étant donné leur position de dirigeant de l'entreprise. D'une part, ce sont ces derniers qui connaissent, avec le plus de détails, l'étendue des activités qui forment le modèle d'affaires de l'organisation. D'autre part, ils sont les personnes qui sont le plus souvent à la base de la réflexion stratégique dans l'entreprise. Ces deux aspects (les diverses activités de l'entreprise et la stratégie organisationnelle), étant la pierre angulaire de notre recherche, notre choix s'est naturellement porté sur l'entrepreneur ou le gestionnaire principal pour effectuer nos entrevues.

5.2.2. Type d'analyse

Afin de répondre à ces objectifs, une approche qualitative a été adoptée. Ce choix a été fait en fonction du caractère exploratoire de notre étude, mais aussi, en tenant compte du fait que cette étude s'intéresse à des perceptions et à des représentations mentales qu'ont des praticiens d'un concept. La nature complexe de cette analyse requiert que les données soient de type qualitatif. Plus précisément, nous avons préconisé l'étude de cas comme stratégie de recherche. Les motifs justifiant cette méthodologie sont développés dans les pages qui suivent.

5.2.2.1. Stratégie de recherche : étude de cas

Dans la littérature, l'étude de cas est définie comme : « une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques ». (Collerette, 1996, p. 77)

5.2.2.2. Validité de l'étude de cas

Dans un premier temps, il convient de justifier que la méthodologie est appropriée selon les objectifs poursuivis. Comme il a été stipulé préalablement, l'objectif de la présente recherche est de mieux définir le comment et le pourquoi des modèles d'affaires dans les entreprises. C'est exactement pour ce genre de question, un « pourquoi » ou un « comment », que Yin (1994) privilégie l'étude de cas en tant que méthode de recherche.

De plus, on parle des études de cas comme utiles pour étudier des phénomènes pour lesquels les théories en sont à leurs débuts et où l'expérience des acteurs sur le terrain est importante (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987). Ce point de vue est partagé par Gauthier (2003) qui affirme que l'étude de cas est particulièrement adéquate pour explorer des phénomènes nouveaux ou peu documentés. Le fait que plusieurs auteurs (Magretta, 2002; Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder, et al., 2005) attribuent aux modèles d'affaires un caractère de nouveauté est donc un élément incitatif à adopter une telle méthodologie.

Cette technique d'analyse est aussi particulièrement utile pour étudier des phénomènes qui sont difficilement dissociables de la réalité (Yin, 1994). Les changements de modèle d'affaires sont des phénomènes qui ont des impacts dans de multiples sphères de l'organisation

et de son environnement. Il est donc difficile d'isoler le phénomène et de l'analyser de manière théorique. Cette complexité nous amène à croire qu'il est préférable de traiter l'objet d'étude dans son contexte naturel à l'aide de cas afin d'en favoriser une meilleure compréhension et d'en saisir au maximum les particularités.

Dans la même ligne de pensée, l'étude de cas est considérée comme adéquate pour étudier le jeu d'une multitude de facteurs interagissant ensemble (Eisenhardt, 1989). Cette opinion est partagée par Giroux (2003) qui prétend que l'étude de cas est utile pour décrire un phénomène dans toute sa complexité dans une optique compréhensive qui peut tenir compte de plusieurs facteurs. L'établissement d'un modèle d'affaires pour une entreprise est un processus complexe comme il a été démontré dans la revue de la littérature. Un modèle d'affaires est la résultante d'une multitude de choix que l'entreprise fait et ces choix ont des conséquences à leur tour sur l'entreprise (Casadesus-Masanell & Larson, 2009). Une telle complexité nous incite à aborder les modèles d'affaires dans une perspective d'étude de cas.

Finalement, cette technique d'analyse permet d'aller recueillir des informations contextuelles significatives qui pourront servir de pistes de recherche pour des études plus poussées (Paré, 2002; Yin, 1984). En utilisant des études de cas, il devient possible de trouver des informations à propos de modèles d'affaires actuellement utilisés dans des entreprises qui ne correspondent pas ou qui dévient par rapport à la littérature actuelle. Ces éléments pourraient engendrer de nouvelles pistes de recherche pour des études ultérieures.

5.2.2.3. Étude de cas multiple

L'étude de cas étant utilisée dans cette recherche, il reste encore à déterminer quel type d'analyse, unique ou multiple, est plus adapté dans le contexte. Yin (1994) stipule que la première option est surtout utile pour tester une théorie, analyser un cas à caractère extrême ou alors réaliser un cas révélateur d'un phénomène émergent.

Nous avons renoncé à une étude de cas unique parce qu'aucune de ces options n'est envisageable; nous ne sommes pas en présence de cas particulièrement extrême, révélateur ou d'une théorie à tester. L'étude de cas multiple nous a permis de comparer la réalité des diverses PME étudiées. Ceci correspond à l'objectif de l'étude qui est de mieux appréhender le

phénomène des modèles d'affaires en entreprise. Évidemment, le nombre de cas à étudier est la résultante d'un équilibre théorique en regard aux objectifs de l'étude et aux contraintes pragmatiques de temps et d'argent (Rispol, 2002). Dans la présente recherche, nous nous sommes inspirés de Yin (2009) qui avance que l'analyse de quatre à cinq cas permet d'obtenir des résultats similaires entre les cas au prix d'un degré de certitude moindre. Nous avons opté pour cinq cas afin de promouvoir un juste équilibre théorique et pragmatique. De ces cinq cas, nous désirions en avoir la moitié (au moins deux sur cinq) qui soient des organisations ayant entrepris un processus de changement de modèle d'affaires suite à une menace de l'environnement (réactif) et l'autre moitié (au moins deux sur cinq) qui soient des organisations ayant entrepris un changement de modèle d'affaires suite à une opportunité (proactif). Cette division des cas selon les motivations qui poussent à effectuer un changement de modèle d'affaires, nous permet d'entrevoir les deux côtés de la médaille du processus et d'en dresser un portrait plus réaliste.

5.3. Définition de l'échantillon

Afin d'obtenir des résultats significatifs et de faire progresser les connaissances à propos des modèles d'affaires, nous avons eu recours à une stratégie d'échantillonnage de convenance. Dans cette perspective, nous avons procédé à une sélection de cinq cas de PME québécoises qui fournissaient le plus grand potentiel pour éclairer les concepts étudiés. Plus spécifiquement, nous n'avons sélectionné que des PME ayant procédé à un changement de modèle d'affaires de type expansionniste ou aventurier selon la typologie de Linder et Cantrell (2000). Finalement, nous avons pris soin de ne pas inclure de PME qui sont des filiales ou des franchises d'autres entreprises. En excluant les filiales et les franchises, on met l'emphase sur le propriétaire dirigeant et sur le gestionnaire qui exerce beaucoup de pouvoir sur les décisions stratégiques (Torrès, 2007). Le prochain paragraphe définit plus précisément notre échantillon théorique compte tenu de ces facteurs.

Pour des raisons de logistique, nous avons sélectionné des cas très régionaux. En effet, presque toutes les entreprises que nous avons analysées oeuvrent dans la région de Trois-Rivières. Cette faible diversité géographique n'empêche pas la constitution d'un échantillon d'entreprise diversifié, mais représente néanmoins un biais qui limite la généralisation des

résultats. Toutefois, notre objectif n'est pas d'élaborer une théorie généralisable des modèles d'affaires dans la PME, mais plutôt de jeter un premier regard sur ce phénomène pour en décrire les principales caractéristiques dans les PME.

5.3.1. Critères de sélection des cas

En plus d'être une PME québécoise qui n'est ni une filiale et ni une franchise, les entreprises doivent avoir procédé à un changement de modèle d'affaires soit de type expansionniste ou aventurier selon la typologie de Linder et Cantrell (2000). Comme il a été expliqué dans le cadre théorique, pour qu'une entreprise soit considérée comme ayant fait un changement de modèle d'affaires de type expansionniste ou aventurier, on doit avoir procédé au remodelage de son modèle d'affaires en y modifiant au moins deux des trois dimensions fondamentales du concept. Par exemple, une PME qui a changé sa chaîne de valeur et qui a adopté un nouveau modèle de revenus satisferait les critères de sélection de notre étude. À l'inverse, une entreprise qui a entrepris un changement de modèle d'affaires en ne modifiant que sa chaîne de valeur, par exemple, ne peut pas satisfaire aux critères de sélection de notre étude et ce peu importe l'ampleur des transformations apportées.

5.3.2. Sélection des cas

Nous avons effectué une veille informationnelle pour repérer des PME des environs de Trois-Rivières qui nous semblaient avoir procédé à un changement de modèle d'affaires. Quand nous trouvions une de ces entreprises, nous réunissions des informations pour monter un dossier sur l'entreprise en question. Après avoir établi une liste de huit entreprises potentielles, nous avons sélectionné les cinq cas de PME ayant effectué les changements de modèle d'affaires les plus intéressants et avons tenté de les contacter par courriel et par téléphone pour leur parler de notre recherche. Lorsque l'entreprise répondait favorablement à notre proposition de participer à notre recherche, elle devenait un cas officiel.

Si ce n'était pas le cas, nous l'éliminions de notre recherche pour la remplacer par une autre organisation dans notre liste d'entreprises potentielle. À chaque fois que nous acceptions une entreprise dans notre banque de cas, nous allions la classer selon les incitatifs qui l'avaient poussé à entreprendre un changement de modèle d'affaires. De cette façon, nous nous assurons de terminer avec un ratio adéquat (au moins deux sur cinq) de cas où la motivation poussant à

transformer le modèle d'affaires relève d'incitatifs opportunistes versus d'incitatifs contraignants.

5.4. Collecte des données et codages

Étant donné les objectifs de la recherche, qui incluent entre autres de cerner la perception des praticiens en regard au concept de modèle d'affaires ainsi que les difficultés qu'implique l'observation directe du modèle d'affaires d'une entreprise, nous priorisons une collecte de données par entrevue semi-dirigée et par une analyse de données secondaires. Les données secondaires permettent de mieux connaître l'entreprise et d'aiguiller l'entrevue sur les points critiques du modèle d'affaires. L'utilisation d'entrevues semi-dirigées, autant avec les gestionnaires et entrepreneurs qu'avec les conseillers de firmes externes, a pour but de donner la liberté d'expression à la personne interviewée afin qu'elle puisse faire valoir son expérience et orienter la discussion sur des points qui lui semblent importants. Cette méthode a l'avantage de laisser beaucoup de latitude à l'orateur afin qu'il puisse nuancer ses propos.

5.4.1. Données secondaires

La collecte des données secondaire a été effectuée avant l'entrevue semi-dirigée. Ces données ont été recueillies à partir de divers périodique à la fois en ligne et en format papier. Une fois recueillis, nous avons lu et trié ces documents par pertinence quant à leur niveau d'information en lien avec notre sujet d'étude. L'analyse de ces documents a simplement visé à traiter l'information pour lui donner forme et simplifier l'accès aux informations les plus pertinentes (Bardin, 1989). Ces informations ont permis de mieux préparer les entrevues semi-dirigées et aussi de valider les informations recueillies auprès des personnes interrogées.

Nous accordons une importance aux données secondaires, car pour certains auteurs (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984), l'étude de cas est considérée comme utile dans une perspective où elle peut être mise en rapport avec d'autres sources d'informations complémentaires. Toutefois, les données recueillies dans ces périodiques peuvent être biaisées pour des causes de désirabilité sociale et de marketing, par exemple. C'est pourquoi ces données sont traitées avec une certaine réserve. Chaque information qui ne pouvait être vérifiée objectivement était considérée comme potentiellement biaisée et donc laissée en périphérie de notre analyse. Les

informations qui étaient objectivement vérifiables étaient, quant à elles, priorisées. Les exemples d'informations qui suivent démontrent notre démarche.

- Information jugée objectivement vérifiable pour l'entreprise YO : « Le Centre YO quadruplera le nombre de surfaces de compétition disponibles dans un bâtiment moderne à la mode japonaise. Les estrades permettront d'accueillir 400 spectateurs. » (RadioCanada.ca, 2012)
- Information jugée potentiellement biaisée pour la même entreprise : « C'est la référence en termes de sports martiaux... Des instructeurs qualifiés... » (NRJ, 2012)

Même s'il est possible que les informations présentées dans la deuxième publicité soient véridiques, elles sont difficilement vérifiables. Nous les avons donc gardées en périphérie de la recherche.

5.4.2. Données primaires (cas d'entreprise)

Une fois le guide d'entrevue établi à partir de la revue de littérature et des données secondaires, nous avons réalisé des entrevues avec une personne ressource de chacune des entreprises ayant accepté de participer à notre recherche. Ces personnes ressources avaient été informées par téléphone des objectifs de notre recherche et des particularités de l'entrevue (lieu, date, durée de l'entrevue, sujets, thèmes, etc.). De plus, les participants ont été informés que l'entrevue serait enregistrée sur un magnétophone pour but d'analyses subséquentes, s'ils étaient d'accord.

L'entrevue portait sur trois volets ou thèmes qui sont décrits dans les paragraphes qui suivent. À chaque fois que nous abordions un thème, nous laissons aux individus le temps de s'exprimer plus librement afin de laisser la chance à de nouveaux sous-thèmes d'émerger. Ensuite, nous raffinons nos questions pour cibler les différents sous-points anticipés dans le cadre théorique.

5.4.2.1. Thème 1 : Compréhension du concept de modèle d'affaires

Cette première section vise à déterminer ce que les participants comprennent du concept de modèle d'affaires, explicitement et implicitement. Après leur avoir demandé ce que les mots

modèles d'affaires ou *business model* leur évoquent, nous leur présentions les trois dimensions fondamentales du concept ainsi que la grille d'Osterwalder et de Pigneur (2009) pour vérifier si par la suite ils étaient capables de schématiser le modèle d'affaires de leur entreprise avec cet outil. Cet exercice complétait la première partie de l'entrevue.

5.4.2.2. Thème 2 : Utilité du concept

Dans la deuxième partie, nous demandions aux gestionnaires et entrepreneurs ce qu'ils pensaient qu'un outil, comme un modèle d'affaires, pourrait leur apporter s'ils l'intégraient dans leur entreprise. Nous leur demandions d'abord, de façon très générale, quelles fonctions et quels apports l'utilisation d'un modèle d'affaires pourrait avoir dans leurs entreprises. Ensuite, nous investiguions de manière de plus en plus spécifique pour savoir s'ils croyaient que les vertus que l'on attribue aux modèles d'affaires dans la littérature sont légitimes et bien fondées. Comme il a été mentionné dans le contexte théorique, ces vertus rejoignent les sphères de la gestion, de la communication, de l'innovation ainsi que de la planification stratégique.

5.4.2.3. Thème 3 : Changement de modèle d'affaires

Finalement, dans la troisième partie nous questionnions les participants sur le changement de modèle d'affaires ayant pris place dans leurs entreprises, à savoir de quelle façon le processus s'est-il opéré et quelles ont été les répercussions de ce changement à l'intérieur de l'entreprise. Nous développons nos questions pour en arriver à aborder chaque sous-thème présenté dans le cadre théorique, c'est-à-dire les impacts au niveau des actifs, des partenaires, de la culture, de la structure et des individus.

Aussi, nous leur demandions de nous expliquer s'ils ont obtenu les résultats escomptés par ce processus. Encore une fois, nous laissons aux individus le temps de s'exprimer plus librement pour ensuite cibler nos questions afin de rejoindre les différents points anticipés dans le cadre théorique soit les résultats en termes de performance financière, de parts de marché et d'innovation.

5.4.3. Protocole d'entrevue

Pour s'assurer de la rigueur de l'entrevue, un pré test a été effectué avec un gestionnaire d'entreprise locale qui a accepté de nous aider à améliorer le questionnaire. Ce pré test nous a

permis de prévoir les moments où des égarements étaient possibles et de faire en sorte que les autres entrevues se déroulent de façons très similaires. Celles-ci se sont déroulées dans les locaux des entreprises étudiées, nous permettant de nous imprégner de l'ambiance qui y régnait et d'observer les principales activités qui y prenaient place. Les entrevues ont duré entre 53 et 75 minutes. Tout d'abord, l'intervieweur a fait un rappel des objectifs et des modalités de l'entrevue en mentionnant que l'entrevue serait enregistrée et que la personne interviewée était totalement libre de participer ou non à l'étude. Par rapport à ces deux propos, un formulaire de consentement a été présenté à chaque participant (voir annexe 1). Ensuite, l'entrevue pouvait débuter et elle se déroulait en suivant le guide d'entrevue (voir annexe 2). Une fois l'entrevue terminée, des remerciements d'avoir participé à l'étude ont été exprimés avant la séparation des parties. Finalement, une invitation leur était adressée à nous recontacter si d'autres idées ou informations pertinentes venaient à émerger suite à l'entretien.

5.4.5. Données primaires (Conseillers en stratégie)

Pour renforcer la crédibilité de notre démarche, nous avons choisi d'utiliser une troisième source de données pour discuter de l'objet d'étude et tester nos idées qui émergeaient de nos premières analyses. Nous avons réalisé deux autres entrevues avec des conseillers en stratégie qui œuvrent pour des organismes différents, mais qui ont des mandats similaires; aider des gestionnaires et entrepreneurs à réaliser des changements de modèle d'affaires. Ces personnes étaient donc particulièrement à l'aise avec le concept et elles pouvaient nous donner une meilleure vue d'ensemble des PME en regard aux modèles d'affaires dans la pratique. Les entrevues qui ont été réalisées avec ces conseillers se sont déroulées de manière similaire en regard aux thèmes ainsi qu'à la forme, à celle que nous avons faite avec les gestionnaires et entrepreneurs, avec toutefois quelques distinctions tenant compte de leur statut particulier.

5.6. Analyse des données

Une fois recueillies, les données devaient être traitées pour être ultimement analysées dans une perspective qui nous permettrait de répondre aux questions de recherches posées. Les prochains paragraphes décrivent les méthodes utilisées pour le traitement de nos données.

5.6.1. Triangulation des données

Dans cette recherche, trois types de données ont été recueillis. Tout d'abord, les données secondaires, c'est-à-dire les données tirées des divers périodiques à propos des cas ciblés de notre étude, les données primaires qui ont découlé des entrevues semi-dirigées effectuées auprès des gestionnaires et des entrepreneurs des PME. Enfin, le dernier type de données a été recueilli auprès de conseillers en stratégie organisationnelle ayant une grande expérience dans le changement de modèle d'affaires. Le recours à de multiples sources d'informations nous a permis de procéder à une triangulation des données. Cette dernière a pour but de cerner l'objet d'étude le mieux possible en l'observant sous diverses perspectives, (J. Hamel, 1997) mais aussi de limiter les différents biais comme les erreurs de mesures (Gauthier, 2003). Ces trois types de données ont été placés sur un seul et même support (informatique) afin de faciliter le processus d'analyse. Le recours à la triangulation des données a pour effet bénéfique de « placer l'objet d'étude sous des feux d'éclairage différent dans l'espoir de lui donner tout son relief » (J. Hamel, 1997).

5.6.1.1. Analyse avec le logiciel Nvivo

L'analyse des données primaires a été effectuée en suivant la logique de Gauthier (2003) qui suit trois étapes : l'épuration, le codage et l'analyse des données. Tout d'abord, l'épuration vise à s'assurer que les données sont en lien avec l'objet d'analyse et que l'outil qui sera utilisé pour analyser les données est approprié (Gauthier, 2003). Nous avons donc transformé les données audio en un verbatim. Cette étape de transcription nous a permis d'effectuer une première analyse partielle des données.

Ensuite, nous avons procédé à un codage des données. Ce codage a été effectué à l'aide du logiciel Nvivo. Ce logiciel permet une analyse par thématique de type déductive et inductive. Dans l'analyse de type inductive, le logiciel analyse les discours des répondants et les classe pour en faire émerger des thèmes et des sous thèmes. À l'inverse, dans l'analyse de type déductive, le sens du discours qui a été tenu par les participants est mis en lien avec des thèmes et des sous thèmes déjà préétablis par les chercheurs. (Deschenaux, 2005) Les thèmes et les sous thèmes qui furent utilisés dans la méthode déductive sont les trois thèmes de l'entrevue; la compréhension du concept de modèle d'affaires, l'utilité du modèle d'affaires en entreprise et le changement de modèle d'affaires. À l'aide d'un principe de décontextualisation-

recontextualisation (Deschenaux, 2005), Nvivo code les données et les regroupe selon les thèmes et les sous thèmes, qu'il a définis dans la méthode inductive et que nous avons définis dans la méthode déductive, pour donner une nouvelle structure aux réponses des participants. Voici un exemple qui illustre le déroulement du codage pour le sous-thème culture :

- 1) Transposition des verbatim sur le logiciel Nvivo.
- 2) Première lecture de chaque verbatim et codage de chaque segment comportant un synonyme du mot culture, par exemple : ambiance, climat, relation... Tout en prenant soin de repérer les expressions familières de la culture : « gang de fous », par exemple, a été codé dans culture, car il définit potentiellement une culture d'entreprise peu formelle et axée sur de forts liens entre individus.
- 3) Ensuite une deuxième lecture de chaque segment codé nous permettait de juger de la validité unissant le code, aussi appelé nœud, au sous-thème culture.
- 4) Si à la deuxième lecture nous décidions que le lien était assez fort entre le segment codé et le sous-thème, le code était formellement considéré comme accepté.
- 5) Une troisième et dernière lecture visait à catégoriser les codes comme étant soit de nature positive, négative ou neutre.
- 6) Une évaluation qualitative de chaque sous-thème, de façon globale dans l'étude ainsi qu'en lien avec chaque PME, complétait le codage.

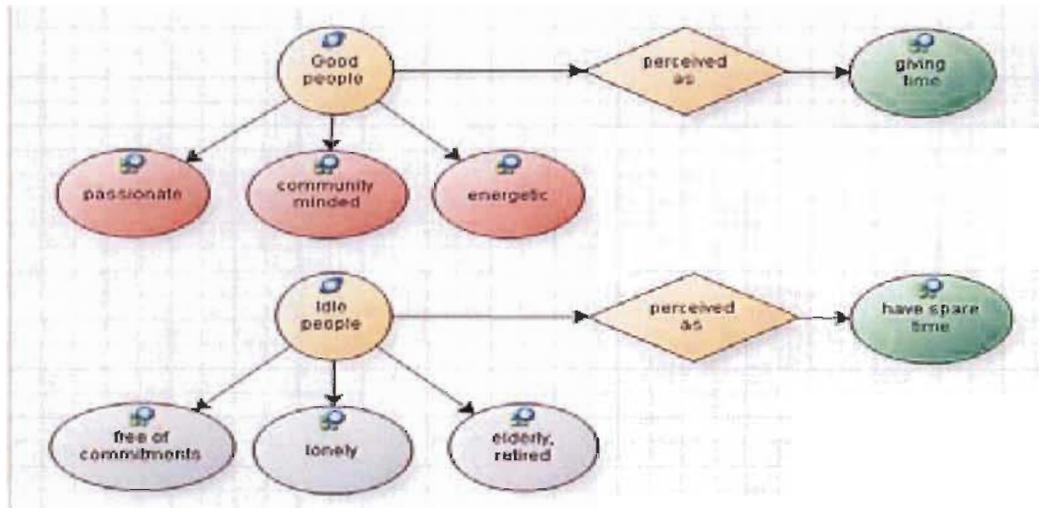
Dans l'analyse avec Nvivo, deux nouveaux sous-thèmes ont été trouvés pour compléter notre liste. Ces sous-thèmes ont émergé suite au constat que d'autres mots d'une même famille étaient retrouvés en abondance dans les verbatim. Par exemple, le sous-thème « visibilité » est né de la répétition dans les verbatim de termes synonymes comme : voir, visiter, intéresser, curiosité, etc. Les deux nouveaux sous-thèmes sont : embauche d'employés et visibilité. Le tableau cinq présente ces différents thèmes et sous-thèmes de notre recherche en incluant les nouveaux sous thèmes générés par l'analyse effectuée avec Nvivo.

Tableau 6
Thèmes et sous thèmes de recherche

Thème	Sous thème
Utilité des modèles d'affaires	Communication
	Gestion
	Planification
	Analyse
Changement de modèle d'affaires (répercussions)	Actifs
	Partenaires
	Culture
	Employés
	Structure
	Embauche d'employés
Changement de modèle d'affaires (résultats)	Parts de marché
	Performance financière
	Innovation
	Visibilité

Enfin, la dernière étape selon Gauthier (2005) est l'analyse des données qui consiste à faire « parler » les données et en faire ressortir des modèles s'il y a lieu. Le logiciel Nvivo a permis d'effectuer cette analyse et à en schématiser les relations entre les différents thèmes de notre recherche (Deschenaux, 2005). Dès lors, il a été possible de mieux saisir l'essentiel des liens qui unissent les thèmes et les sous thèmes de notre recherche. Ces divers liens et ces relations sont expliqués dans la section des résultats qui suit sous une forme similaire à celle du graphique 11.

Figure 11
Modèle pouvant être généré par Nvivo



(Extrait de Getting started with Nvivo, QsrInternational, 2008)

CHAPITRE 6

RÉSULTATS

Cette partie est dévolue à l'analyse des résultats obtenus lors de la collecte de données. Pour chacun des résultats, nous faisons un rappel des différentes théories analysées dans le cadre théorique. Nous énonçons ensuite les résultats obtenus en lien avec ces théories. Nous illustrons ces derniers par les témoignages recueillis auprès des praticiens et des conseillers stratégiques. Pour finir, nous confrontons nos résultats aux diverses théories afin de les expliquer et tenter d'en faire émerger de nouvelles connaissances.

Le chapitre se divise de la façon suivante : tout d'abord, dans la partie 6.1 nous présentons les PME ayant participé à l'étude ainsi que les entreprises de stratégie-conseil que nous avons rencontrées. Ensuite, nous abordons les différents thèmes de la recherche, le premier, dans la partie 6.2, étant le niveau de compréhension des gestionnaires et des entrepreneurs du concept. Nous poursuivons, dans la partie 6.3, avec les utilités que les praticiens perçoivent dans les modèles d'affaires en tant qu'outils de gestion. Dans la partie 6.4, nous traitons de deux sous-thèmes du changement de modèle d'affaires: les incitatifs au changement de modèles d'affaires, les spécificités de la démarche (source d'inspiration et nature du processus). Finalement, dans la partie 6.5, nous terminons avec les impacts d'un changement de modèle d'affaires sur chacune des trois dimensions fondamentales de l'objet d'étude (la chaîne de valeur, la proposition de valeur et modèle de revenus).

6.1. Présentation des entreprises étudiées

Dans le but de préserver l'anonymat des entreprises qui ont bien voulu participer à notre étude, nous leur avons attribué un code n'ayant pas de lien apparent avec l'entreprise. Ces dernières répondent, pour les besoins de l'étude, au nom YO, CI, TD, CE et FA. Les deux organisations de conseils stratégiques, quant à elles, se sont vu attribuer les noms DE et BA. Les autres informations en regard aux secteurs d'activités et autres variables sont authentiques.

Cinq entreprises ont été étudiées dans cette recherche. L'entreprise YO est un centre d'arts martiaux. L'entreprise CI gère un cimetière. L'entreprise TD est un microbrasseur de bières artisanales. L'entreprise FB est un centre de conditionnement physique. L'entreprise CE est une organisation à but non lucratif (OSBL) qui fait la promotion des sports de plein air. Les paragraphes qui suivent décrivent en détail ces entreprises.

6.1.1. Entreprise YO

Cette PME, qui existe depuis plus de 15 ans, est un centre voué à l'apprentissage des arts martiaux japonais. L'entreprise a été fondée et est dirigée par un couple ayant étudié les arts martiaux avec le « maître » (créateur de la discipline). Leur principal objectif comme entrepreneurs est de faire connaître la discipline et de valoriser un style de vie sain. En plus de deux autres employés permanents, les deux enfants des propriétaires s'impliquent dans l'organisation en donnant des cours d'arts martiaux. Cette activité constitue la principale raison d'être de la PME. Plus de 25 cours différents sont donnés dans le centre par semaine.

On compte parmi eux une dizaine de cours pour les enfants de moins de 12 ans. Le reste des cours étant plus spécialisés s'adresse à la clientèle adulte. En plus des cours, l'entreprise exploite plusieurs activités secondaires telles que la vente d'équipements de protection et l'organisation de tournois d'arts martiaux mixtes. Afin de se différencier, le centre a non seulement misé sur une expertise en arts martiaux, mais aussi sur des planchers surélevés et coussinés (particulièrement utiles pour prévenir les blessures lors des nombreuses chutes aux sols dans la pratique de la discipline).

Depuis 2010, le centre, qui se voulait un simple dojo, est en pleine expansion et a aujourd'hui doublé de taille. En plus de l'enseignement des arts martiaux, on y retrouve du conditionnement physique en salle, du yoga, de la natation en plus de bains turcs et de sauna pour la relaxation.

Les motivations à la base de ce changement sont la réalisation du rêve de l'entrepreneur et de sa conjointe. Ces derniers désiraient créer un centre multisports pour la famille. La conjoncture sociale actuelle, avec la montée de George St-Pierre (Champion mondial d'arts martiaux mixte) qui fait grandir la popularité du sport, ainsi qu'avec un regroupement d'autres éléments favorables (conjoncture économique, stade de développement de l'entreprise suffisamment avancé, disponibilité des ressources) ont permis à l'entrepreneur de se lancer dans son changement de modèle d'affaires.

Ce changement de modèle d'affaires implique un changement à la chaîne de valeur interne et externe ainsi qu'à la proposition de valeur faite aux clients. Les chaînes de valeur

impliquent désormais des partenaires externes comme ceux en lien avec la construction des nouveaux bâtiments ainsi que de nouveaux partenaires internes. Il y a de nouveaux professeurs avec des compétences différentes de celles liées aux arts martiaux comme le yoga et la natation. Les activités clés du centre restent les arts martiaux, mais ceux-ci n'ont plus la même place qu'avant. Les ressources clés de l'entreprise restent très similaires en ce sens qu'elles sont basées sur des expertises de professionnels. Toutefois, les nouveaux actifs de l'entreprise prennent désormais une place importante dans cette dimension de l'organisation. La structure de coûts quant à elle est très différente, car les importants investissements vont largement accroître le coût des opérations.

La deuxième dimension qui a changé dans ce nouveau modèle d'affaires est la proposition de valeur pour le client. Avant, l'entreprise proposait à ses clients l'étude des mouvements martiaux. Maintenant, c'est une philosophie de vie complète axée sur la méditation à travers le yoga, la purification du corps dans des saunas et des bains turcs, en plus de la mise en forme par le conditionnement physique et la natation. Ces changements ont pour effet une diversification de la clientèle cible qui ne valorise plus nécessairement les mêmes aspects de la proposition de valeur. Le modèle de revenus de l'entreprise reste fondamentalement le même; un abonnement par mois pour un accès au centre.

6.1.2. Entreprise CI

Le cimetière CI fait partie du patrimoine de la région de Trois-Rivières depuis plus de cent ans. L'équipe qui gère le cimetière est constituée d'un coordonnateur et de trois employés. Deux employés sont responsables de l'entretien du cimetière et des tâches pratiques. La coordonnatrice et son assistante sont responsables des aspects administratifs et de la vente. Cette équipe est chapeauté par un conseil administratif qui oriente le devenir de l'entreprise. Les activités du cimetière peuvent être qualifiées de très classiques; excavation de lots funèbres, location d'emplacements funèbres, entretien des lieux pour permettre aux endeuillés de visiter les monuments, etc. Les objectifs de l'organisation se résument à perpétuer les rites catholiques et accompagner les endeuillés dans leur démarche de deuil.

En 2008, la gestionnaire et le conseil d'administration de l'entreprise ont décidé de mettre en place un programme d'expansion et d'agrandir la gamme des services offerts. La

gestionnaire a fait construire un columbarium intérieur sur le site du cimetière en plus de se lancer dans le commerce d'urnes funèbres ainsi que de tenir des célébrations sociales pour les endeuillés sur le site. Ces diverses expansions mènent aujourd'hui le cimetière à faire compétition aux grands joueurs sur son marché en exploitant sa ressource inimitable (le cimetière patrimonial).

Le changement de modèle d'affaires a pris place suite au constat qu'un actif (un vieux charnier) était obsolète et inutilisé. De ce constat, la gestionnaire a fait des démarches pour se renseigner et pour mieux évaluer les options qui s'offraient à elle pour rentabiliser cet actif.

Après s'être documentée en assistant à de nombreuses conférences portant sur le sujet, elle a présenté son projet de conversion de l'ancien charnier en columbarium intérieur à son conseil d'administration qui l'a supportée dans sa démarche.

La construction d'un columbarium intérieur a eu pour impact de modifier le modèle d'affaires de l'organisation qui, avant ce changement, n'œuvrait qu'en tant qu'intermédiaire auprès des centres funéraires. L'entreprise compte désormais un nouveau segment qui rassemble les activités liées à la vente d'urnes et d'emplacements funèbres dans le columbarium. Ce changement de modèle d'affaires implique des changements au niveau des trois dimensions fondamentales, soit la chaîne de valeur, la proposition de valeur et le modèle de revenus. À la chaîne de valeur classique, l'entreprise a ajouté des partenaires tels que des fournisseurs d'urnes funèbres, de nouvelles activités de vente nécessitant l'embauche de nouveaux employés et l'acquisition d'expertise et de ressources. Les activités clés de la PME restent quant à elles inchangées. Elles visent toujours à accueillir et répondre aux besoins des endeuillés. L'entreprise ne garde pas un large inventaire d'urnes, ce qui laisse la structure de coûts relativement similaire à celle du modèle d'affaires précédent si on calcule que le bâtiment a été payé à même les fonds de l'organisation. Du côté de la proposition de valeur, le cimetière suggère désormais une gamme de nouveaux services pour le client qui se voit aujourd'hui offrir des services diversifiés et qui comblent la majeure partie des besoins des endeuillées. En plus de l'agrandissement de la gamme de service, le nouveau modèle d'affaires permet de desservir un segment de client préférant la crémation à l'enterrement. Finalement, le modèle de revenus inclut aujourd'hui une certaine possibilité de jumeler les achats lors de préarrangement funéraire

en achetant différents services et produits. Cette transformation modifie la structure de profits de l'entreprise, mais laisse les canaux de distribution ainsi que la relation avec le client inchangé.

6.1.3. *Entreprise TD*

L'entreprise TD est une microbrasserie artisanale de la région de Shawinigan. Cette organisation a été mise sur pied il y a plus de cinq ans. Une équipe multidisciplinaire de cinq partenaires contrôle la totalité des parts de l'entreprise. La compétence la plus importante de cette équipe est une expertise très poussée de deux des partenaires (maître brasseurs) dans la production de bière. Cette dernière a permis à cette PME de rapidement s'établir en tant que leader sur son marché. Accompagnée par un groupe d'une dizaine d'employés (cuisiniers, serveurs, vendeurs, brasseurs), l'entreprise a su créer une offre particulière dans la région. Plus de huit bières spécialisées sont offertes à un prix modique en plus de plats culinaires rivalisant avec les meilleurs restaurants de la région. Des soirées thématiques comme des soirées d'improvisation, de jeux de société et de discussions philosophiques, sont également des éléments qui attirent les amateurs de bières vers l'entreprise.

En 2010, les propriétaires de l'organisation ont décidé d'étendre leurs activités pour aller vers un mode de production de bières à une plus grande échelle. En intégrant un processus d'embouteillage de la bière, ces brasseurs sont désormais en mesure de vendre leurs bières un peu partout au Québec. Cette initiative a germé dans l'esprit d'un des maîtres brasseurs qui, lors d'une série de voyages, a été témoin des techniques utilisées par d'autres microbrasseurs de grande renommée à travers le monde. Il s'est donc demandé s'il serait possible d'appliquer ces méthodes dans son entreprise. Suite à plusieurs discussions avec ses copropriétaires, l'entreprise initiait une transformation de son modèle d'affaires.

Ce changement de modèle d'affaires implique des modifications, certaines mineures et d'autres majeures, de toutes les dimensions du concept de modèle d'affaires. Tout d'abord, la chaîne de valeur, qui inclut maintenant un processus d'embouteillage, est partiellement transformée. L'activité clé de l'entreprise reste inchangée; brasser la bière. Les nouvelles ressources clés, quant à elles, diffèrent assez peu. Certaines nouvelles connaissances et équipements qui permettent l'embouteillage de la bière viennent s'ajouter aux activités clés du modèle précédent. C'est au niveau des partenaires que le changement se fait sentir le plus.

De nouveaux partenaires, comme une biologiste en charge d'évaluer le processus de fermentation et d'autres experts, sont en étroits contacts avec l'organisation. De plus, des alliances avec des distributeurs ont été conclues pour que cette portion des opérations n'incombe pas aux brasseurs qui peuvent se concentrer sur leur activité clé. La nouvelle structure de coût comprend ces nouvelles dépenses. La proposition de valeur dans ce nouveau modèle d'affaires s'élargit. En plus de s'adresser au client de la microbrasserie, elle rejoint un nouveau client cible : le consommateur de bière de qualité supérieure en bouteilles. De ce fait, le modèle de revenus est transformé, car les entrepreneurs ont mis sur pied un système de coupons remis lors de soirées ou d'achats à la brasserie qui permettent aux clients d'obtenir un rabais (un par client par achat) sur l'achat de produit de la brasserie en bouteilles chez les détaillants. Cette stratégie vise à encourager les adeptes de bières à fréquenter le bar ainsi qu'à consommer la bière en bouteille de l'entreprise.

6.1.4. *Entreprise CE*

L'entreprise CE est une organisation sans but lucratif qui fait la promotion des sports de montagne dans la Mauricie. Elle est appuyée par le ministère de l'Éducation, des Loisirs et des sports du gouvernement du Québec. Son mandat est de favoriser la pratique sécuritaire des sports « extrêmes » tels que l'escalade et l'alpinisme en haute montagne. Elle est gérée par un comité exécutif de cinq personnes (président, vice-président, trésorier et deux conseillers). Préalablement à 2012, l'organisme avait une approche principalement basée sur la tâche. Elle organisait des activités de formation pour que les nouveaux initiés respectent les normes et connaissent les techniques de base. De plus, elle sensibilisait les amateurs par des visites-surprises sur les sites d'escalades pour inspecter l'état du matériel et la manière dont ce dernier était utilisé afin de répondre aux normes. Finalement, elle organisait des journées de nettoyage des sites et d'ouverture de nouveaux sites où l'on valorisait des pratiques plus éthiques des sports extrêmes.

En 2011, le conseil d'administration de l'entreprise a procédé à une restructuration du modèle d'affaires. Les membres du CA ont mis sur pied un nouveau modèle d'affaires qui met l'emphase sur l'aspect plus relationnel et la création d'un esprit de communauté afin de séduire les membres potentiels et les inciter à s'impliquer dans l'organisation. Les activités sont désormais beaucoup plus centrées autour de réunions sociales entre grimpeurs qui viennent

raconter leurs voyages, ainsi que l'organisation de compétitions amicales et des formations plus poussées pour les adeptes de plus haut niveau. Ces nouvelles activités, plus prisées par les membres, sont une façon de sensibiliser les gens au mandat de l'organisme. De plus, elles poussent les gens à s'intéresser aux activités plus classiques comme les journées de nettoyage et à aider l'organisme à vérifier si les gens pratiquent les sports en respectant les normes de sécurités sur les sites.

Comme il a été mentionné, le changement de modèle d'affaires survient ici en réponse à la menace d'une éventuelle disparition de l'entreprise. Plus précisément, le conseil d'administration a réalisé que les services offerts par l'entreprise ne convenaient pas aux sportifs pratiquant les sports de plein air, qui eux se tournaient vers d'autres alternatives, comme les centres privés, afin de combler leurs besoins en formations et en organisations d'événements. Ce faible achalandage de l'organisme menaçait de le faire disparaître dans le long terme.

Le changement de modèle d'affaires orchestré dans l'organisation CE implique une modification de la chaîne de valeur de l'organisation ainsi que de la proposition de valeur. Dans la chaîne de valeur, les dirigeants ont modifié les activités clés de l'entreprise en y intégrant la tenue de conférences, de rencontres hebdomadaires ainsi que de compétitions qui donnent une visibilité à l'organisation. Les ressources clés de l'organisme demeurent inchangées, car le modèle d'affaires mise toujours sur l'expérience des instructeurs pour les formations et la sensibilisation aux risques. Pour ce qui est des partenaires, l'organisme CE a conclu des ententes avec plusieurs restaurants et bars où ils tiennent dorénavant différentes rencontres où des sportifs d'expériences viennent raconter des voyages et échangent sur les techniques et la sécurité. De plus, d'autres ententes ont été conclues avec des centres sportifs de la région pour tenir des compétitions amicales qui permettent à l'organisation de rejoindre de nouveaux membres potentiels.

La proposition de valeur qui résulte de ces changements s'adresse toujours aux mêmes individus (sportifs de plein air de tous les niveaux), mais maintenant l'organisation propose de devenir membre d'une communauté active qui permet aux gens de se réseauter. Le modèle de revenus de l'entreprise qui consiste en la vente de carte d'abonnement annuelle, est quant à lui resté le même.

6.1.5. *Entreprise FA*

Le centre de conditionnement physique FA de la région de Trois-Rivières a été cofondé par deux partenaires qui sont tous deux entraîneurs privés de profession. L'objectif des entrepreneurs est de mettre sur pied un centre d'entraînement de haute performance pour les athlètes de tous sports confondus. Au départ, cette entreprise avait tout d'un centre classique de conditionnement physique, avec l'équipement d'entraînement et un service d'accompagnement dans le processus d'entraînement avec entraîneurs. À cela s'ajoutait la vente de produits alimentaires protéinés et des services de diététique. Malgré les efforts des entrepreneurs, la petite taille de l'entreprise ne leur permettait pas de rivaliser avec les tarifs compétitifs des autres centres qui bénéficient d'économies d'échelle en raison de leur taille plus importante.

En réponse à cette problématique, les propriétaires du centre ont aménagé une cour arrière dédiée entièrement à un nouveau type d'entraînement (le *bootcamp* et le *crossfit*). Ces disciplines, qui se pratiquent souvent en groupe, misent sur un entraînement très dynamique sollicitant la totalité de l'organisme du participant et sont très prisées par les jeunes de 20 à 30 ans. Parmi les exercices les plus connus de ces disciplines, on retrouve entre autres le lancer du sac de sable et le retournement du pneu de tracteurs. Ces exercices, non conventionnels dans les centres d'entraînement, sont de type « sport-extrême » et attirent une clientèle particulière.

Ce changement de modèle d'affaires est survenu suite au constat des dirigeants de l'entreprise que leur organisation ne pouvait rivaliser avec les plus gros centres tels que Formomax et Énergie Cardio malgré leur service très personnalisé. Ils ont donc décidé de miser sur une stratégie de niche en développant un style d'entraînement qui était jusqu'alors absent dans la région de Trois-Rivières.

Cette transformation de l'entreprise implique un changement dans les trois dimensions du modèle d'affaires. Tout d'abord, la chaîne de valeur classique des entrepreneurs inclut une nouvelle activité clé et des ressources clés en lien avec le *bootcamp/crossfit* comme la gestion d'entraînement en groupe, le développement de série d'exercices en lien avec le type d'entraînement et l'utilisation d'un site extérieur aménagé en conséquence pour accueillir ces groupes. La proposition de valeur de l'entreprise a aussi changé. Le changement de modèle d'affaires a permis à la PME de cibler encore plus précisément le segment de consommateur

souhaité, car la nouvelle offre s'adresse spécifiquement aux groupes de jeunes (surtout des hommes) qui sont déjà relativement en bonne forme physique et qui désirent se dépenser dans un entraînement intense. Pour finir, les entrepreneurs ont développé un nouveau modèle de revenus pour inciter des groupes d'amis à se présenter ensemble pour s'entraîner. Les clients bénéficient d'un rabais si le groupe de personnes venant s'entraîner est nombreux, avec une limite de dix personnes par groupe. Ce modèle de revenus incite les gens à venir en grand nombre et à apporter de nouveaux clients à l'entreprise.

6.1.2 Organisation de conseil stratégique

6.1.2.1. Entreprise DE

L'entreprise DE est une agence gouvernementale qui favorise le développement des PME, des collectivités et des organismes à but non lucratif à travers le Québec. L'organisation DE propose une large gamme de services tels que des programmes d'infrastructure, d'aide à l'entrepreneuriat, d'aide au développement des collectivités et des organisations à but non lucratif. L'organisation DE a aidé une multitude de PME œuvrant dans des domaines très variés dans plusieurs mandats. Parmi les plus connus, on compte les entreprises Rotobec, Solutions E-Cycle ainsi que les pâtisseries La Petite Bretonne. Dans chaque région, des conseillers sont disponibles pour informer, conseiller et accompagner les entreprises dans leur démarche.

Le volet d'aide entrepreneurial proposé par l'organisation DE inclut, entre autres, des services d'aide à la création d'entreprises, à la planification de la relève entrepreneuriale, à la création d'un réseau de partenaires, à la commercialisation de produits ainsi que des services d'aide afin d'améliorer la productivité, la capacité d'innovation et de transfert technologique. L'aide au niveau du modèle d'affaires de l'entreprise est donc davantage implicite qu'explicite pour l'organisation DE. Toutefois, ses conseillers ont aidé un nombre significatif d'entreprises dans des démarches de modification de modèles d'affaires et ils furent capables de nous renseigner grandement sur la façon générale d'opérer un changement de modèle d'affaires dans une entreprise.

6.1.2.2. Entreprise BA

BA est une entreprise qui cumule plus de vingt-cinq ans d'expérience dans le domaine du conseil stratégique aux entreprises. Elle est une entreprise privée de conseil stratégique aux

entreprises se spécialisant dans trois domaines d'activités : le marketing, le développement et l'innovation. Ses clients œuvrent dans une multitude de secteurs économiques tels que l'industrie alimentaire, les médias et la culture en passant par les entreprises de hautes technologies. De plus, les clients de BA sont localisés tout autour du monde autant dans les pays développés qu'en voie de développement. Pour répondre aux besoins très variés de ses clients, l'entreprise BA utilise une approche personnalisée qui permet de remplir rapidement et efficacement les mandats qu'on lui confie.

À l'intérieur du volet innovation, l'organisation a développé un segment entièrement consacré aux processus de changement de modèle d'affaires. La démarche proposée aux entreprises inclut une alternance de formations, de suivis et d'ateliers en entreprise pouvant s'échelonner sur plusieurs mois selon les besoins des clients. Leur spécialisation dans le domaine de modèle d'affaires fait d'eux un incontournable en la matière pour notre recherche. Depuis 2010 leur programme a aidé des dizaines d'entreprises telles que Moulexpert et Fédération des Plastiques et Alliance composite qui ont révisé et amélioré leur modèle d'affaires. Leurs connaissances pratiques et leur expérience nous ont permis de nous faire une opinion plus générale du phénomène de changement de modèle d'affaires.

Tableau 6
Profil des entreprises

	YO	CI	DE	BA	TD	CE	FA
Date d'entrevue	07 mai 2012	02 avril 2012	13 avril 2012	20 avril 2012	2 mai 2012	20 juillet 2012	25 juillet 2012
Durée de l'entrevue	54 min	65 min	55 min	75 min	53 min	65 min	60 min
Domaine d'activité	Arts martiaux	Cimetière	Agence gouvernementale d'aide aux entreprises	Entreprise privée d'aide aux entreprises	Microbrasserie	OSBL promotion des sports de montagne	Centre de conditionnement physique
Localisation	Trois-Rivières	Trois-Rivières	Trois-Rivières et environs	Montréal	Shawinigan	Trois-Rivières	Trois-Rivières
Personne interrogée	Cofondatrice	Directrice générale	Conseiller principal	Conseiller senior	Cofondateur	Gestionnaire	Cofondateur
Documentation	Articles de journaux, périodiques divers, sites web.						

Nos entrevues nous ont permis de saisir le point de vue des praticiens à l'égard du concept. Elles ont aussi permis de comprendre comment ces derniers ont vécu le changement de modèle d'affaires dans leurs entreprises et les impacts qui en ont découlés. La prochaine section définit dans le détail les résultats que nous avons obtenus.

6.2. Niveau de compréhension du concept pour les entrepreneurs et les gestionnaires

6.2.1. Rappel théorique

Le concept de modèle d'affaires est, depuis quelques années, omniprésent dans le monde des affaires. Selon plusieurs auteurs (Chesbrough, 2007; Teece, 2010), que ce soit de manière formelle ou informelle, toute organisation emploie un modèle d'affaires. Ceci s'explique par le fait que les dimensions à la base du concept touchent des points fondamentaux à toute entreprise et au monde des affaires : chaîne de valeur, proposition de valeur et modèle de revenus. Plusieurs auteurs (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2009; Zott &

Amit, 2010) ont opérationnalisé le concept de différentes façons. Nous avons retenu celle d'Osterwalder et Pigneur (2009) qui schématise un modèle d'affaires à travers « neuf blocs de construction ».

La section qui suit traite des résultats obtenus quant au niveau de compréhension des gestionnaires et des entrepreneurs interrogés à propos du modèle d'affaires. Cet aspect est divisé en deux sous-sections. Tout d'abord, la connaissance globale du concept ainsi que de ses trois dimensions de bases et ensuite la capacité de schématiser le modèle d'affaires de l'entreprise dans la grille établie par Osterwalder et Pigneur (2009).

6.2.2. Analyse des données

6.2.2.1. Définition

Les cinq gestionnaires et dirigeants que nous avons rencontrés ne connaissaient que très peu le concept de modèle d'affaires. Un seul d'entre eux en avait déjà entendu parler et il fut incapable d'en donner une définition. Toutefois, les deux conseillers que nous avons rencontrés connaissaient le concept. Leurs définitions du terme furent toutes deux très précises.

Tableau 7
Définitions données du concept

Entreprise	Définition
DE	« Ensemble de plusieurs éléments (marketing, finance, gestion...) et de l'approche pour aller chercher le client et le conserver. »
BA	« Ensemble des mécanismes responsable de la production et de la capture de la valeur. »

6.2.2.2. Éléments fondamentaux et opérationnalisation

Suite à la vérification du niveau de connaissance initiale des personnes interrogées à l'aide de questions sur la définition du concept, nous leur avons parlé de la grille élaborée par Osterwalder (les neuf blocs de construction). Nous avons abordé avec eux chaque bloc de la grille en donnant une définition ainsi que des exemples d'éléments pouvant se retrouver dans ces derniers. Suite à chaque description, nous avons demandé aux gestionnaires et aux entrepreneurs

de définir comment le bloc, dont nous parlions, est structuré dans leur entreprise. Cet exercice nous a permis de percevoir ce que les gestionnaires et les entrepreneurs comprenaient des modèles d'affaires de façon théorique ainsi que pratique.

Lors de la présentation de l'outil, les personnes interrogées ont relativement bien compris les concepts théoriques sous-jacents à la grille des neuf blocs, soit les trois dimensions : chaîne de valeur, proposition de valeur et modèle de revenus. L'aspect qui a été le moins bien compris est le modèle de revenus. Afin d'en arriver à cette conclusion, nous avons compté le nombre de questions qu'a suscité chacune des dimensions lors de l'explication du concept. (Nous avons considéré comme une question chaque interruption que les praticiens faisaient pour revenir sur un aspect dont nous venions de parler. Il pouvait s'agir d'une interruption pour demander des exemples supplémentaires ou pour demander de nouvelles explications.) La chaîne de valeur et la proposition de valeur ont cumulé, à travers toutes les entrevues, un total de cinq questions. De son côté, la dimension modèle de revenus a suscité, à elle seule, six questions lors de l'explication du concept.

Tableau 8

Nombre de questions suscitées par chaque dimension du concept

Chaîne de valeur	Proposition de valeur	Modèle de revenus
3	2	6

Le constat que, dans cette étude, les praticiens comprennent moins bien le concept de modèle de revenus que les concepts de chaîne de valeur et de proposition de valeur est intéressant, car c'est la seule des trois dimensions fondamentales qui ne fait pas partie de la stratégie classique. Tel qu'il a été démontré dans le cadre théorique, le concept de chaîne de valeur a été introduit par Porter (1985) ainsi que d'autres auteurs de l'école du positionnement, il y a de cela une vingtaine d'années. Peu de temps après, d'autres auteurs comme Miller et Shamsie (1984) ont introduit l'importance des ressources comme fondement d'un avantage compétitif et la création d'une proposition de valeur plus attrayante pour le client. Le modèle de

revenus, quant à lui, est assez récent et a été popularisé en partie suite à la débâcle des dot.com en 2000 (Magretta, 2002). Le fait que le concept ne soit apparu que récemment et utilisé depuis peu pourrait expliquer cette moins bonne compréhension du modèle de revenus.

Lorsqu'ils comprennent la grille, les entrepreneurs et les gestionnaires n'ont pas eu de difficulté à schématiser le modèle d'affaires de leur entreprise. Les éléments qu'ils proposent pour remplir chaque bloc de construction sont cohérents avec nos rapports préliminaires sur les entreprises et avec ce que nous avons vu de ces entreprises dans la réalité. C'est donc dire qu'ils comprennent bien le modèle d'affaires qui est en place dans leur entreprise au point de vue pratique même si, de manière théorique, le concept de modèle d'affaires leur demeure inconnu.

6.3. Utilité du concept pour les entrepreneurs et les gestionnaires

6.3.1. Rappel théorique

Selon Osterwalder (2005), il existe quatre utilités majeures au modèle d'affaires. La première utilité est de comprendre et de pouvoir partager la logique de l'entreprise pour conduire des affaires. Cette utilité est similaire à celle que l'on fait d'un plan d'affaires qui permet d'expliquer aux partenaires la structure logique de création et de capture de la valeur ainsi que les raisons qui la rendent digne d'intérêt pour le consommateur. Deuxièmement, le modèle d'affaires permet une analyse de la cohérence de la structure que l'on a mise en place. En étudiant le modèle, le gestionnaire peut se rendre compte de certaines incohérences qui limitent l'entreprise dans sa croissance ou, simplement, qui l'empêchent d'atteindre son plein potentiel. Troisièmement, puisqu'un modèle d'affaires permet d'étudier la cohérence de l'entreprise (deuxième utilité) il arrive aussi parfois qu'il mène à une innovation vers un nouveau modèle plus adapté ou même qui révolutionne l'industrie. On pourrait par exemple, trouver une nouvelle façon de capturer la valeur qui rend captif le consommateur. L'innovation de modèle d'affaires est importante, car elle peut donner à l'entreprise l'avantage décisif sur son marché. Finalement, un modèle d'affaires permet d'améliorer la gestion journalière de l'entreprise. Grâce à lui, on peut mettre au point plus facilement un tableau d'indicateurs et fixer des objectifs qui seront en lien avec la mission et avec les buts de l'entreprise. Aussi, il évite les écarts de gestion et les décisions qui amènent l'entreprise à dévier de son plan d'action.

6.3.2. Analyse des données

6.3.2.1. Utilité pour comprendre et partager

Les personnes interrogées n'ont pas particulièrement trouvé les modèles d'affaires utiles pour communiquer. En effet, ils nous ont confié ne pas souhaiter utiliser des outils particulièrement évolués pour communiquer leur vision de l'entreprise. Voici quelques exemples de leurs témoignages :

« Je n'utiliserais pas nécessairement ça pour parler à mes collègues et mes partenaires. Je préfère quand c'est simple et qu'on va droit au but. » (CE)

« Un outil comme celui-là doit être bien, mais quand nous on échange, on parle avec nos mots pour bien se comprendre et lancer des idées... De toute façon, ma partenaire et moi on se comprend assez bien pour ne pas avoir besoin de ça. » (FA)

« Avec mon employé on est souvent sur le terrain même pour faire nos réunions, alors je vois mal comment on pourrait utiliser un modèle papier comme celui-ci. » (CI)

« Je ne voudrais pas me mettre à utiliser ça pour parler à mon mari (le couple est le principal propriétaire de l'entreprise). On connaît tous les deux l'entreprise et on est sur la même longueur d'onde. » (YO)

« Ça doit être très intéressant d'échanger avec un modèle d'affaires, mais nous n'avons pas des études particulièrement poussées. Ce serait abstrait un peu, je pense. » (TD)

Suite à l'entrevue, la gestionnaire de l'entreprise CI a essayé d'utiliser l'outil pour communiquer sa vision de l'entreprise à ses employés et nous a recontactés pour nous témoigner de la difficulté qu'ils ont eue à comprendre la grille des neuf blocs.

Cette difficulté à bien communiquer le modèle d'affaires de l'entreprise ne veut pas nécessairement dire que l'outil n'est pas utile dans une perspective de communication. Comme Fensel (2004) le souligne, formaliser le modèle d'affaires d'une façon tangible est quelque chose qui peut aider les gestionnaires à comprendre et partager leur vision de l'entreprise. L'outil des neuf blocs est relativement simple et léger. Toutefois le concept de modèle d'affaires est récent (Magretta, 2002; Mansfield & Fourie, 2004; Osterwalder, et al., 2005) et lorsque les gens le maîtrisent peu, comme c'est le cas des praticiens dans l'étude, ils ne peuvent pas échanger clairement à son propos.

Les répondants des entreprises BA et DE se sont exprimés dans une perspective similaire. Ils justifient leur opinion par l'argument que, pour qu'un modèle d'affaires puisse être utilisé pour communiquer, les cibles de la communication doivent bien connaître et comprendre l'outil.

« Il faut connaître la grille pour en parler. La grille est un outil frontière qui permet d'échanger entre personnes qui partagent des expertises différentes. Tout le monde doit connaître l'outil. » (BA)

« Les gens qui viennent nous voir ont rarement un « *background* » en stratégie leur permettant de transposer leurs pensées dans un outil comme celui-là. Alors, ce serait probablement difficile, mais avec de la pratique et du temps, tout est possible. » (DE)

6.3.2.2 *Utilité pour analyser l'entreprise*

Lorsqu'ils ont été interrogés sur l'utilité des modèles d'affaires, la première réaction des gestionnaires a été de parler du caractère stratégique du concept. Chacun d'entre eux a été agréablement surpris du résultat de l'exercice de schématisation du modèle d'affaires de l'entreprise. Ils ont parlé de l'utilité de prendre le temps et du recul pour observer l'ensemble de l'organisation. Cet exercice leur a permis de faire un bilan des points forts et des points plus faibles de leur modèle d'affaires. Les citations ci-dessous résument leurs constatations :

« Quand je regarde l'organisation sous cet angle-là, ça résume, je trouve, notre façon de faire et on voit les objectifs qui sont derrière nos actions. » (CE)

« Ce que l'on a fait ici, c'est décrire ce que l'on fait actuellement. Présentement, je prends conscience de ce que je fais et ce que je fais, je le fais bien. » (CI)

« C'est un guide pour la compagnie et tu es obligé d'avoir ça en fait. Sinon, c'est facile de te perdre dans tes produits et tes services. » (TD)

« C'est très intéressant (l'outil), ça montre bien comment notre entreprise a changé de l'ancien gym vers le nouveau avec toutes les améliorations. » (FA)

« C'est un bon résumé de où on en est rendu avec l'entreprise et ce qui reste à faire pour concrétiser notre projet. » (YO)

Les conseillers des firmes de stratégie-conseil ont abondé dans le même sens que les praticiens en soulignant que l'outil de modèle d'affaires est d'abord et avant tout un outil de diagnostic :

« Une grosse partie de la valeur ajoutée qu'on apporte avec un modèle comme celui-là est de schématiser l'entreprise. Les gens sont contents quand ils voient leur entreprise avec une perspective de cartographie. » (BA)

« C'est vraiment un outil de diagnostic pour trouver les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il permet de se remettre en cause... Si tu veux être compétitif, tu te dois de faire une pause avec un outil comme un modèle d'affaires. » (DE)

6.3.2.3. Utilité pour planifier l'évolution du modèle d'affaires

Suite aux commentaires sur la pertinence de l'outil pour effectuer le diagnostic de l'entreprise, les praticiens ont poursuivi en mentionnant qu'ils voient en l'outil une source d'idée pour améliorer leur entreprise et devenir plus compétitif. Ces idées peuvent, selon le cas, être plus ou moins innovatrices, comme les cas de changement de modèle d'affaires de notre étude le démontrent. Nous traiterons de l'ampleur de ces innovations dans la section des résultats du changement de modèle d'affaires. Pour l'instant, nous souhaitons faire ressortir le fait qu'il y a une suite logique de diagnostics qui mène vers la mise en place de mesures qui corrigent les faiblesses et valorisent les forces. Les commentaires suivants démontrent que les gestionnaires et les entrepreneurs que nous avons interrogés ne voient pas seulement le modèle d'affaires comme un outil d'analyse statique, mais aussi comme un outil dynamique qui suit l'entreprise dans le temps. Ils y réfèrent comme une sorte de guide qui permet de planifier le devenir de l'organisation et d'anticiper les transformations futures :

« Moi, ce que j'aimerais, c'est l'utiliser pour définir ce que je peux faire de plus pour améliorer mon modèle dans le futur. Ça me pousse à me demander ce que je pourrais faire pour avoir plus de clients. » (CI)

« Pour une entreprise comme la nôtre (l'entreprise YO s'est grandement diversifiée lors de son changement de modèle d'affaires), c'est intéressant pour voir quelles idées performant bien et quelles parties de l'entreprise vont devoir être retouchées. » (YO)

« Je crois qu'on aurait pu utiliser un modèle d'affaires avant d'effectuer notre changement pour mieux le faire encore. » (CE)

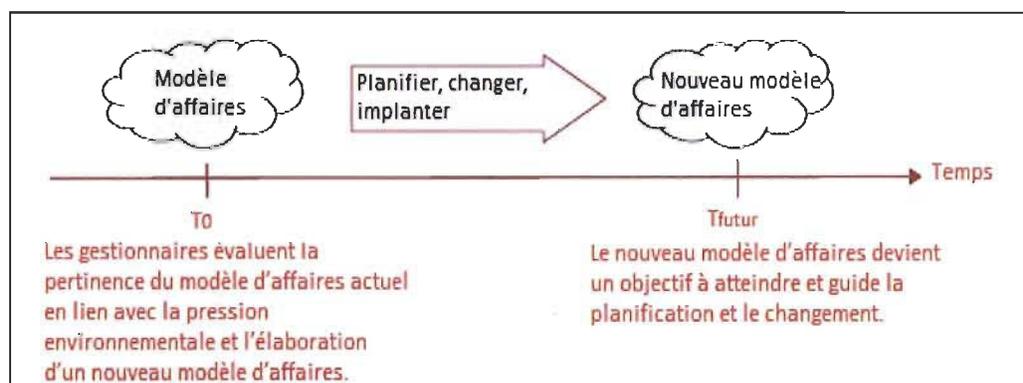
« Ce n'est pas une étude de marché, je vois ça comme un plan d'affaires à long terme qui te sert dans ton cheminement. » (TD)

« Du moment qu'on voit ce qui va bien et ce qui ne va pas, on va chercher des solutions pour s'améliorer. La grille pourrait peut-être nous aider à mieux réfléchir. » (FA)

Ces commentaires des gestionnaires et des entrepreneurs rejoignent la pensée de Petrovic Kittl et al. (2010) qui stipulent que la conceptualisation du modèle d'affaires a comme avantage de permettre à celui qui l'établit la modification du modèle d'affaires en conservant la cohérence de ce dernier. Ce même point de vue est adopté par Osterwalder (2005), qui définit le modèle d'affaires comme un outil qui simplifie la passation d'un modèle d'affaires à un autre.

Figure 12

Planifier, changer, implanter un modèle d'affaires



(Osterwalder, et al., 2005 Traduction littérale)

L'outil de modèle d'affaires est toutefois insuffisant, en lui-même, pour mener à bien un changement de modèle d'affaires. Il constitue surtout un support léger qui permet un premier pas analytique vers une transformation de l'entreprise. Son utilité de schématiser et de donner une vision d'ensemble de l'entreprise doit être suivie d'une démarche plus structurée et plus rigoureuse comme le démontrent les témoignages des conseillers stratégiques :

« L'approche particulièrement légère entraîne peu de coûts pour l'entreprise et permet d'investiguer la viabilité de projet d'innovation. Ensuite, un plan d'action relativement standard est mis sur pied. L'outil de modèle d'affaires se situe beaucoup plus en amont de la démarche et permet d'établir un prototype rapide. » (BA)

« Au-delà des modèles d'affaires, il faut avoir plusieurs outils pour être capable de gérer le changement. L'outil de modèle d'affaires est utile, mais insuffisant souvent pour faire le changement. Il est souvent utile pour l'amorçage du processus. » (BA)

« C'est un outil de départ pour formuler une approche et ensuite on peut passer à un autre outil plus complexe avec des chiffres et des estimatifs. » (DE)

La place des modèles d'affaires serait donc quelque part entre la stratégie et la planification opérationnelle comme l'affirment Warnier Lecocq et Demil (2004). Le concept peut être situé à un niveau méso en termes d'analyse d'entreprise. C'est-à-dire, qu'il joue à la lisière des frontières des considérations macro de la stratégie et les considérations micro des décisions fonctionnelles (Porter & de Lavergne, 1985), comme par exemple, la mise sur pied d'un plan d'action. Chesbrough (2002) dénote cette limite et stipule que la cartographie du modèle d'affaires est utile, mais en soi incapable en elle-même de soutenir le processus de changement de modèle d'affaires.

6.3.2.4. Utilité en gestion

En plus des utilités stratégiques, l'outil de modèle d'affaires a aussi la réputation de pouvoir aider les praticiens à faire une meilleure gestion de l'entreprise (Hamel 2000; Gordijn 2002; Afuah and Tucci 2003), soit en termes de prises de décisions journalières (Giaglis, 2001) ou alors pour fixer des objectifs managériaux (Hayes & Finnegan, 2005) et des mesures de contrôle. Nous avons vérifié l'opinion des praticiens face à l'utilisation du modèle d'affaires dans cette perspective. Étant donné le caractère abstrait de questions ayant rapport à l'utilisation de modèle d'affaires afin de promouvoir une meilleure prise de décisions journalières, nous avons mis l'emphase sur la question, plus pratique, à savoir si les gestionnaires et entrepreneurs pensent qu'avoir un modèle d'affaires peut les aider à mettre sur pied une grille d'indicateurs de performance et de contrôle. Malgré le fait que trois des cinq entreprises aient déjà des indicateurs de performance, nous dénotons une certaine convergence dans les réponses des personnes interrogées.

« J'ai déjà mes indicateurs... ils ont été mis sur pied sans avoir besoin d'outils, on a utilisé notre bon sens pour ça. » (YO)

« Nos indicateurs sont très simples, je ne pense pas que mes associés voudraient que l'on cherche trop loin et compliqué pour ça. Mais ça pourrait peut-être être bon pour des grosses compagnies où tout est complexe. » (CE)

« On s'est mis à faire des chiffres avec les quantités que l'on vend et nos finances, mais en même temps, on voit très vite quand un de nos produits est de moins bonne qualité. J'imagine que ça pourrait être bien pour raffiner nos indicateurs. Si on devient beaucoup plus gros, on verra.» (TD)

« Je pense qu'on peut utiliser un modèle d'affaires pour créer ce genre de tableau avec des indicateurs... Je ne sais pas comment nous on l'utiliserait, mais ça semble une bonne idée. » (FA)

« Probablement que c'est plus facile avec un outil comme celui-là, mais je n'ai jamais fait ça, alors c'est difficile de répondre. » (CI)

Le conseiller de l'entreprise BA a un raisonnement similaire :

« Il y a un lien entre modèle d'affaires et indicateurs, mais habituellement on ne se base pas sur le modèle d'affaires pour établir cela. Ça peut être un bon point de départ pour l'entreprise qui ne s'y connaît pas en indicateurs. » (BA)

Dans tous les cas, les praticiens ont été tentés de répondre oui, mais leur incapacité à définir le processus qu'ils envisageraient indique qu'ils ne savent pas vraiment comment ils pourraient utiliser un modèle d'affaires pour générer des indicateurs de performance. Leurs commentaires sous-entendent que la fixation d'indicateurs est un processus plus intuitif et relevant du bon sens qu'une démarche très structurée. Deux des gestionnaires ont mentionné la grande entreprise dans leurs réponses. Cette piste est intéressante, car elle peut expliquer nos résultats. Dans les recherches portant sur la fixation d'indicateurs de performance, Amboise et Gasse (2010) soulignent que ceux-ci découlent des objectifs poursuivis par les PME qui sont différents de ceux poursuivis dans la grande entreprise (objectifs davantage personnels et plus globaux). Les indicateurs dans les PME sont, de ce fait, plus variés que ceux utilisés dans la grande entreprise (Schweizer, 2005). Les gestionnaires ne voient donc pas la nécessité d'utiliser des outils formels pour développer leurs tableaux d'indicateurs.

Une autre façon d'expliquer nos résultats est de mettre en évidence le fait que le modèle d'affaires est un outil plus récent que les indicateurs. Les entrepreneurs et les gestionnaires

interrogés sont plus familiers avec le concept d'indicateurs que celui de modèle d'affaires. Il leur est donc difficile de se baser sur des modèles d'affaires pour aller définir des indicateurs. Les résultats obtenus nous portent à croire qu'il est possible d'utiliser les modèles d'affaires pour améliorer la gestion. Toutefois, les praticiens que nous avons consultés ne savent pas vraiment comment s'y prendre pour y arriver. Il est vraisemblable qu'avec le temps, si ces praticiens deviennent plus familiers avec cet outil, ils en viennent à l'utiliser pour mettre sur pied des tableaux d'indicateurs et ainsi raffiner leur principe de gestion.

6.3.4. En Résumé

Les modèles d'affaires en tant qu'outils formels sont relativement récents et les gestionnaires qui ont participé à notre étude les connaissaient peu. C'est pourquoi ils ne pensaient pas les utiliser pour échanger et partager des idées. Le même phénomène s'applique quand on s'attarde aux utilités des modèles d'affaires pour améliorer la gestion de l'organisation. Pour eux, le modèle d'affaires est surtout un outil de diagnostic qui est à la base de la réflexion stratégique sur l'organisation. Il peut être utilisé pour démarrer une démarche de changement de modèle d'affaires, mais il est en lui-même limité à cet usage.

6.4. Changement de modèle d'affaires

6.4.1. Rappel théorique

Il existe quatre grands types de changement de modèle d'affaires : Le changement de réalisation, de renouveau, l'expansionniste et l'aventurier (Linder & Cantrell, 2000). Cette recherche ne tient compte que des deux derniers types de changement puisque, comme nous l'avons expliqué dans le cadre théorique, les deux premiers types de changement ne présentent pas de transformations majeures dans l'entreprise. Cependant, pour les deux derniers types de changement, au moins deux des trois composantes fondamentales du modèle d'affaires, soit la chaîne de valeur, la proposition de valeur et le modèle de revenus, sont modifiées. De tels changements sont susceptibles d'avoir de multiples répercussions sur l'entreprise. Bien qu'un changement de modèles comporte certains risques, il est parfois avisé d'y avoir recours, soit à cause d'incitatifs contraignants (l'environnement pousse l'entreprise à s'adapter ou elle pourrait périr) ou à cause d'incitatifs opportunistes (l'organisation a une occasion de devenir plus profitable/compétitive). Les paragraphes qui suivent décrivent quatre aspects du processus: les

incitatifs du changement de modèle d'affaires, sa source d'inspiration, la structure du processus ainsi que sa nature.

6.4.2. Analyse des données

6.4.2.1. Incitatifs du changement de modèle d'affaires

Les données issues de nos études de cas concordent avec la vision de Johnson et al., (2008) voulant que les changements de modèles d'affaires soient des conséquences de l'exploitation d'opportunités ou des réponses à des menaces de l'environnement. Dans notre étude, trois des cinq PME ont réagi à des opportunités. L'entreprise CI a pris avantage d'un actif obsolète pour le transformer en un columbarium. Pour YO, il s'agit de l'accomplissement d'un projet qui est resté latent pendant longtemps et qui s'est finalement réalisé lors de l'émergence de combinaisons propices : financière, accroissement de la demande, disponibilité interne, contexte sociale favorable. Du côté de l'entreprise TD, le changement découle des techniques avec lesquelles un des brasseurs s'est familiarisé lors de voyages en Europe, combiné avec la possibilité de mettre à profit une expertise rare et des possibilités d'agrandissement des locaux de l'entreprise. Pour les deux autres cas, le processus est insufflé par des menaces qui ont poussé l'entreprise à s'adapter pour survivre. L'entreprise CE perdait sa clientèle cible au profit de compétiteurs privés à cause de son offre de valeur incohérente avec les besoins des clients. L'entreprise FA quant à elle, devait changer son modèle d'affaires, car il lui était impossible de rivaliser avec les forfaits offerts par les gros compétiteurs bien établis sur le marché.

Le cas de l'entreprise CE est un exemple qui démontre que la liste des incitatifs contraignants de Johnson, Christensen et Kagermann (2008) qui se limite à des variables en lien avec les entreprises rivales est incomplète pour expliquer les motivations à la base du changement de modèle d'affaires. En effet, il peut y avoir des facteurs autres que la compétition qui peuvent être à l'origine de transformation du modèle d'affaires. Dans le cas de l'organisation CE, ce ne sont pas les compétiteurs qui sont à la base de l'incitatif au changement, mais bien l'incohérence du modèle d'affaires et plus précisément de la proposition de valeur qui n'attire pas le consommateur.

Nos résultats indiquent aussi, que les principales différences entre un changement de modèle d'affaires de type opportuniste et un changement de modèle d'affaires de type

contraignant se situent principalement au niveau des actifs tangibles et de la rapidité de mise en place du nouveau modèle d'affaires. Dans les cas étudiés, les entreprises qui se transforment en réponse à une opportunité prennent davantage de temps et investissent plus de capital dans le changement. C'est l'inverse qui se produit dans les changements contraignants où les gestionnaires et les entrepreneurs mettent sur pied rapidement le nouveau modèle d'affaires en utilisant un minimum de capital.

Tableau 9
Ressources nécessaires pour changer de modèle d'affaires

	Changement opportuniste			Changement contraignant	
	YO	CI	TD	CE	FA
Temps	plusieurs années	plusieurs mois	plusieurs mois	plusieurs semaines	plusieurs semaines
Capital	centaines de milliers de dollars	dizaines de milliers de dollars	dizaines de milliers de dollars	milliers de dollars	milliers de dollars

Ces résultats vont dans le sens de la perspective suggérée par Amit et Zott (1997). Les compagnies qui modifient leur modèle d'affaires et qui tentent d'accroître leur revenus le font souvent par un processus coûteux qui implique beaucoup de temps, de la recherche et développement et de nouveaux actifs. C'est surtout dans cette perspective que les entreprises YO, CI et TD ont modifié leur modèle d'affaires comme le démontre ces citations :

« Je ne suis pas très expérimenté dans ces choses-là, alors j'ai pris mon temps. Les séminaires et la préparation avec mon conseil d'administration furent très importants... En plus que c'est le plus gros investissement de ma carrière, je voulais que ça marche. »
(CI)

« Un projet comme le nôtre nécessite des partenaires et pas mal d'argent. On a dû retourner voir le banquier. On a une bonne relation avec lui et notre nom est synonyme de qualité alors ça a bien été, mais je ne pense pas que sans ça on aurait pu y arriver. »
(TD)

« C'était notre rêve commun (au couple d'entrepreneurs), c'est certain que ce n'est pas donné. On a investi beaucoup de temps et d'argent, mais c'est notre passion. » (YO)

Dans le cas des entreprises CE et FA, il était impossible de considérer une telle méthode de transformation de l'entreprise; les ressources (temps, argent, partenaires) ne le permettaient pas. Ils ont donc eu recours à un type de transformation qui est plus près de l'« innovation de modèle d'affaires » tel que défini par Amit et Zott (2010). Selon les auteurs, il s'agit d'innover sur son marché en utilisant des capacités et des ressources déjà en la possession de l'entreprise, sans miser sur des investissements massifs sur les actifs ou en recherche et développement. Les citations ci-dessous concordent avec cette vision du changement de modèle d'affaires.

« On a très peu de ressources, alors il a fallu être original pour sauver le club. On aurait bien aimé avoir le temps et l'argent pour monter un gros projet, mais je ne crois pas que ce soit envisageable pour des petites organisations comme nous. » (CE)

« Nous avons une entreprise fragile, mais on a contourné une impasse en utilisant une solution qui revient à du beau, bon, pas cher. Quand on sera plus gros et plus solide, on aura le temps d'avoir des projets plus grands, mais pour le moment c'est comme ça qu'on fonctionne. » (FA)

Il est intéressant de noter que les praticiens des entreprises CE et FA ont choisi d'opter pour une « innovation du modèle d'affaires » parce qu'aucune autre option ne s'offrait à eux. En effet, ces derniers mentionnent que s'ils en avaient eu la possibilité, ils auraient tenté de transformer leur entreprise dans une perspective similaire à celle employée par les entrepreneurs et les gestionnaires des entreprises YO, CI, TD. C'est-à-dire qu'ils auraient préféré investir plus massivement dans leur entreprise pour générer une offre avec de nouvelles ressources plutôt que de transformer leur modèle d'affaires en conservant les mêmes ressources.

Cette observation nous amène à croire que, puisque les praticiens ne connaissaient pas explicitement le concept de modèle d'affaires, ils ne considèrent pas la possibilité de transformer le modèle d'affaires de leur entreprise en conservant les mêmes ressources. Selon leur conception du monde des affaires, la transformation de l'entreprise se fait dans une perspective classique de croissance. Celle-ci implique beaucoup d'investissement, de temps et de ressources.

Ce n'est que lorsqu'ils sont acculés au pied du mur et qu'ils doivent s'adapter rapidement qu'ils changent leur perspective et pratiquent l'innovation du modèle d'affaires telle que définie par Amit et Zott (2010). Celle-ci est une innovation basée sur une nouvelle façon d'utiliser les mêmes ressources pour créer une offre plus attrayante. Selon ces auteurs, une innovation du modèle d'affaires qui est rapide et implique peu de ressources constitue la voie de la compétitivité dans un environnement turbulent comme celui des affaires.

6.4.2.2. *Source d'inspiration du nouveau modèle*

Lorsqu'on les a interrogés sur la provenance de leur idée de transformer de cette façon leur entreprise, les praticiens¹ des PME CI, TD, YO et FA ont tous répondu que leur inspiration était en lien avec d'autres acteurs sur le marché.

- La PME CI a assisté à des conventums tenus par de plus gros cimetières.
- La PME TD s'est basée sur des brasseries d'envergures en Europe et aux États-Unis.
- La PME YO a visité des centres de pratiques d'arts martiaux lors de tournois en Europe.
- La PME FA a adapté son modèle à partir d'événements d'entraînement physique tenus un peu partout au Canada et aux États-Unis.

« C'est vraiment par rapport à nos voyages. Dans des pays où le sport est davantage développé. En Europe, ce sont toutes des salles avec des planchers surélevés comme nous avons. Il y a même, en Italie, un centre qui est aussi gros que ce que l'on veut faire. » (YO)

« Après un voyage en Europe à observer ce qui se fait là-bas, un de nos partenaires voulait se démarquer encore plus. On en a parlé à nos contacts et quand ils ont goûté le produit ils nous ont encouragés... En expérimentant avec les procédés, on en est arrivé à des résultats uniques qui nous permettent de nous distinguer encore plus, mais la base de ce qu'on fait est utilisée partout aux États-Unis et autres. » (TD)

« En tant qu'entraîneur, je me tiens dans les événements de sports comme le *Spartan Race*. C'est là, en parlant avec des gens, que j'en suis venu à me dire qu'on pourrait essayer d'incorporer ça dans notre gym. » (FA)

« J'ai assisté à des conventums qui sont tenus par des gros cimetières qui ont des mausolées et des gros bureaux qui leur sont jumelés. Je me suis dit qu'un premier pas vers une telle expansion c'est tout d'abord un columbarium. Mes administrateurs et moi

¹ Les praticiens de l'entreprise CE ne figure pas dans cette liste, car leur idée leur est venue avec l'utilisation de techniques créatrices similaires à une tempête d'idées (*brainstorm*).

sommes allés visiter un cimetière à Québec qui avait fait une telle démarche d'agrandissement. Après avoir pris des informations sur le mode de fonctionnement du cimetière à Québec, on s'est décidé à aller de l'avant avec le projet. » (CI)

Le fait que presque tous se soient basés sur des modèles présents sur leur marché pour élaborer leur nouveau modèle d'affaires montre l'importance de l'environnement dans ce processus d'innovation. Encore une fois, nos résultats trouvent écho dans la littérature. Carrier (1997) stipulait que la réelle innovation est plutôt rare. La majeure partie du temps, elle relève d'un amalgame d'idées, de techniques et de modèles qui existent déjà. Les modèles d'affaires ne font pas exceptions à cette logique. Dans la pratique, l'entrepreneur ou le gestionnaire va combiner différents éléments qu'il observe pour développer son nouveau modèle d'affaires. Le conseiller de l'entreprise BA résume ainsi son expérience :

« Dans un changement de modèle d'affaires, on va se baser sur d'autres entreprises établies et voir comment elles font. La vraie innovation est rare. C'est presque toujours des copies les uns des autres. » (BA)

Comme l'affirme Magretta (2002) : « Jusqu'à un certain point, tous les nouveaux modèles d'affaires sont des variations de la chaîne de valeur générique qui est sous-jacente à toutes les entreprises. » (Magretta, 2002, p.4). Ces affirmations vont dans le sens des travaux de nombreux auteurs (Baden-Fuller & Morgan, 2010; A. Pateli & G. M. Giaglis, 2003; M. Rappa, 2000; M. A. Rappa, 2004; Timmers, 1998a; Weill & Vitale, 2001; Yuan & Zhang, 2003) qui proposent d'établir des typologies de modèles d'affaires. Ces théories sous-entendent qu'il n'existe non pas une infinité, mais bien un nombre limité et comptabilisable d'histoires logiques de création et de rétention de la valeur. Par exemple, nous avons été capables d'associer chacun des différents modèles d'affaires que nous avons rencontrés à une des huit grandes familles de modèles d'affaires de Linder et Cantrell (2000) présentées dans le cadre théorique (tableau 5).

- L'entreprise CI tente de plus en plus de mettre sur pied un *modèle de proximité* en regroupant sous une même bannière la totalité des services offerts par les centres funéraires et, de ce fait, être en mesure de proposer des forfaits de services tout inclus.

- L'entreprise YO qui misait surtout sur l'expérience précieuse de ses professeurs pour se distinguer (*modèle de confiance*), tend désormais vers un modèle hybride qui inclut une portion *modèle de proximité* avec de nouvelles activités (gym, natation, yoga...) qui sont toutes regroupées sous une même bannière.
- L'entreprise TD mise sur un *modèle de confiance* de produit en utilisant son nom et le produit de qualité qui lui est associé pour conquérir son marché.
- L'entreprise CE utilise un *modèle intermédiaire* qui utilise l'attrance des gens vers des conférenciers et des activités de réseautage pour les sensibiliser à son mandat de favoriser la sécurité dans les sports extrêmes.
- L'entreprise FA utilise un modèle d'innovation qui l'amène à proposer des services d'entraînement unique qui n'ont pas encore leurs pareils sur son marché.

Le conseiller de l'entreprise BA résume ainsi :

« Je ne pense pas que chaque modèle d'affaires est unique, il y a une typologie des modèles d'affaires assez grande, mais ça revient pas mal toujours à des modèles fondamentaux. Les êtres humains sont tous différents, mais en même temps, ils ont tous deux bras, deux jambes et sont en réalité assez similaire. » (BA)

Dans cette perspective, il peut être bénéfique pour les praticiens de situer leur entreprise à l'intérieur des différentes typologies de modèles d'affaires qui ont émergé de la littérature. Tout d'abord, cet exercice permet de confronter les praticiens qui doivent faire correspondre le modèle d'affaires qu'ils utilisent à des classifications de modèles d'affaires qui sont définis par rapport à des variables spécifiques. Une fois l'entreprise catégorisée, il devient possible d'utiliser la typologie pour se comparer à d'autres entreprises qui utilisent des logiques similaires pour créer et capturer la valeur et ce, sur des marchés totalement différents qui doivent composer avec des problématiques différentes (Timmers, 1998a). À partir de ces comparaisons, les entrepreneurs et les gestionnaires peuvent être tentés d'adapter leur entreprise pour s'approprier le meilleur des modèles observés. Comme le proposent Linder et Cantrell (2000) en parlant de leur classification de modèles d'affaires : « les Modèles d'affaires les plus intéressants sont créés en combinant des particularités de deux ou plus des modèles génériques » (Linder & Cantrell, 2000 Traduction littérale).

Une autre théorie pourrait expliquer que les entrepreneurs et les gestionnaires se soient basés sur des modèles présents sur leur marché pour élaborer leur nouveau modèle d'affaires, la théorie des conventions. Dans leurs travaux, Verstraete et Jouison-Laffitte (2011) définissent les modèles d'affaires comme des artefacts sociaux autour desquelles les différentes parties prenantes d'un projet peuvent s'entendre sur une vision et un mode de fonctionnement pour l'entreprise. Voici comment ils définissent la théorie des conventions :

« La théorie des conventions repose sur l'idée que les acteurs, dans un espace-temps donné, partagent une base commune de connaissances qui influe sur leur comportement... À travers les interactions des acteurs, on assiste à l'émergence d'une représentation collective, inévitablement partagée, qui offre la possibilité à l'acteur d'interpréter ses propres actions dans le cadre d'une référence des comportements qui sont communément valorisées dans cet espace-temps donné. » (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2011, p. 116 Traduction littérale)

Selon cette théorie, notre monde est défini par des conventions et des représentations des choses qui, lorsque mises bout à bout, forment notre réalité. En affaires, les gestionnaires et les entrepreneurs partagent des conventions qui les amènent à analyser et à voir le monde selon des perspectives précises. Comme le stipulent les auteurs (Jouison-Laffitte, 2011), malgré le fait que les conventions du monde des affaires soient surtout économiques, elles sont également sociales puisqu'elles s'expriment par une variété d'actions imitables et reproductibles qui leur donnent une signification. Il est donc possible que ce ne soit pas nécessairement parce qu'il existe un nombre de modèles d'affaires limité et générique que les entrepreneurs et les gestionnaires ont eu recours à l'imitation pour générer leurs nouveaux modèles d'affaires, mais bien parce qu'ils sont conditionnés à voir le monde dans une perspective de conventions à suivre et à copier. Dans les deux cas, la conclusion est la même. Les praticiens doivent apprendre à comprendre la dynamique des autres entreprises (à l'intérieur et à l'extérieur de leur marché) afin d'affiner leurs réflexions sur les différentes possibilités de structure de leur propre modèle d'affaires.

6.4.2.3. Étapes d'évolution du processus

Nous nous sommes tout d'abord intéressés au processus par lequel les praticiens de PME établissent un nouveau modèle d'affaires. Plus précisément, nous avons voulu savoir si leurs démarches peuvent correspondre à un des modèles dans la littérature (Chesbrough, 2007; A. G.

Pateli & G. M. Giaglis, 2003; Rayport & Sviokla, 1995). Les résultats de notre recherche ne nous permettent pas de faire un tel lien. Dans les PME, la démarche est bien trop intuitive pour pouvoir correspondre aux modèles formels suggérés dans la littérature.

Les gestionnaires et les entrepreneurs n'utilisent pas de processus formels pour formuler leur stratégie, il serait donc peu vraisemblable qu'il y ait recours lors de changements de modèle d'affaires. L'impossibilité de lier les processus de changements de modèles d'affaires dans les cas de l'étude et dans la littérature met en évidence le fait que la PME n'est pas une version miniature de la grande entreprise (Schein, 2004). Plus précisément, les processus de décision dans les petites entreprises sont hasardeux et chaotiques, car ils répondent aux opportunités et circonstances en tenant compte de priorités relatives à un moment spécifique dans le temps (Bardin, 1989). Nos résultats nous poussent à croire que cette affirmation vaut aussi lors d'un changement de modèle d'affaires. Les propos des conseillers DE et CA vont dans ce sens :

« Les entrepreneurs sont assez souvent impulsifs. Une partie de notre travail de conseiller est de proposer des séquences logiques aux processus et de donner une structure à leurs idées pour qu'elles deviennent réalistes. » (DE)

« Lorsqu'on a affaire à de plus petites PME, on sait qu'on va devoir aller un peu plus *coacher* la mise en application d'idées... Les idées sont bonnes, mais la mise en pratique et le plan d'action nécessitent notre expérience et notre aide. » (BA)

La littérature du monde des affaires tend à faire la distinction entre la PME et la grande entreprise. En effet, la réalité des entrepreneurs et des gestionnaires de PME est différente de celle vécue dans les grandes entreprises (Carrier, 1997). Certains aspects des modèles d'affaires dans une perspective de PME peuvent donc difficilement correspondre aux théories qui ont émergé de l'étude de grandes entreprises. Dans notre étude, l'élaboration et la mise en place de modèles d'affaires en est un exemple.

6.4.2.4. Nature du processus

Quand on s'attarde à la nature du processus de changement de modèle d'affaires, à savoir si le processus d'implantation est davantage incrémental ou radical, nos résultats présentent une tendance en lien avec la théorie de Linder et Cantrell (2001). Selon ces derniers,

les gestionnaires préfèrent les transformations incrémentales et la méthode du pas-à-pas plutôt que les changements radicaux. Les commentaires suivants montrent une tendance à vouloir transformer tranquillement l'organisation et à surveiller attentivement l'évolution du processus.

« Le processus en lui-même a été lent. Pendant tout l'hiver, on a pris des décisions sur la façon dont on allait faire les choses pour le début du projet de columbarium au printemps. On ne voulait surtout pas faire d'erreur. » (CI)

« Dans le but de garder la qualité de la bière, on y va petit à petit... La transition s'est faite tout doucement. On a commencé par 3 barils de bière à embouteiller dans la *shop*. Lorsqu'on a vu qu'on avait du succès, on a continué... » (TD)

« On voulait intéresser les gens tranquillement à nos nouvelles activités et les amener à s'impliquer tranquillement. Selon le niveau de participation, on jugeait du niveau de succès d'un tournoi ou d'un cinq à sept lors de nos réunions et ensuite on retravaillait notre formule. Plus le temps passe, plus on est actif comme organisation. » (CE)

« On a implanté les différents segments un à un en prenant le temps de les *roder* (perfectionner). La dernière chose qu'on voulait c'est de trop aller vite alors qu'on a attendu toute notre vie pour ça (le projet). (YO)

« On a commencé avec de plus petits groupes et j'ai sélectionné des activités que je savais que les gens aimeraient faire. Tranquillement, j'ai intégré d'autres activités et plus de gens. J'avais besoin de prendre un peu d'expérience et de confiance, je pense. » (FA)

La méthode de changement incrémental tient davantage de la perspective évolutionniste. Comme les commentaires des gestionnaires et des entrepreneurs en font état, l'utilisation d'une telle méthode valorise la prudence. De plus, les processus incrémentaux, lors de changement de modèle d'affaires, ont l'avantage de protéger la culture de l'entreprise des trop grands bouleversements pouvant naître des chocs relatifs à la démarche (Linder & Cantrell 2001). On remarque aussi dans plusieurs commentaires que la tendance incrémentale est utilisée pour laisser le temps aux clients de l'entreprise d'accepter et de répondre favorablement aux changements.

C'est un peu comme si les praticiens voulaient leur laisser le temps d'assimiler la transformation sans les brusquer dans leurs habitudes. Cette idée trouve écho dans la littérature, dans une étude (Timmers, 1998a) sur les transformations radicales de l'entreprise (en particulier en lien avec les systèmes d'informations) les chercheurs ont noté qu'il y avait de la résistance

aux changements de la part des clients. Voici un extrait d'un témoignage qu'ils ont recueilli : « Un aspect clé de l'approche par l'architecture est de changer l'organisation et il y a un problème parce que les gens (clients) ne sont pas à l'aise avec le changement radical » (Timmers, 1998a Traduction littérale). Les auteurs ont, par la suite, noté que la résistance émanait de la perception des clients que le changement viendrait altérer les normes, les pratiques et les privilèges en place dans l'entreprise.

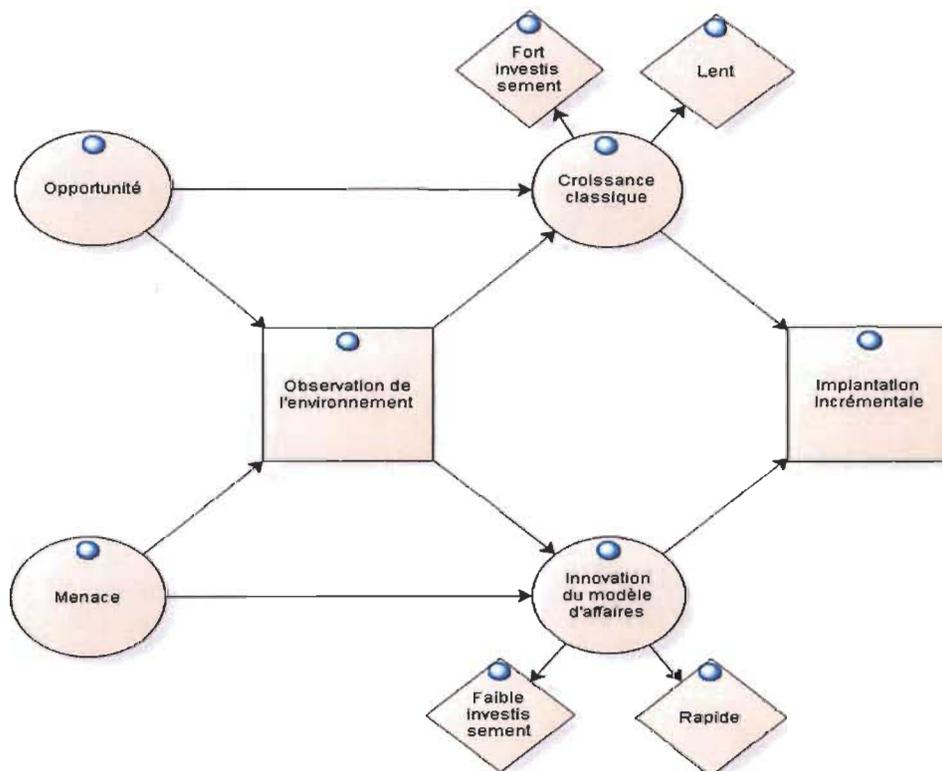
6.4.2.5. En résumé

Dans les cas d'entreprises à l'étude, les changements de modèle d'affaires surviennent suite à des menaces ou alors à des opportunités d'affaires. La principale différence entre les deux est que lors d'incitatifs opportunistes, les entrepreneurs et les gestionnaires perçoivent le changement dans une perspective d'évolution classique d'une entreprise. C'est-à-dire, une démarche qui implique beaucoup de temps et des investissements importants en ressources et en capitaux. À l'inverse, lors d'une réponse à une menace de l'environnement, les praticiens pratiquent davantage « l'innovation du modèle d'affaires ». Selon Amit et Zott (2010), c'est ce type de changement qui constitue la voie des futures entreprises compétitives, car c'est un changement dans lequel on transforme le modèle d'affaires rapidement en utilisant les mêmes ressources déjà présentes à l'intérieur de l'entreprise. En ce qui concerne les sources d'inspiration des praticiens pour élaborer de nouveaux modèles d'affaires, nous avons observé que c'est surtout l'environnement extérieur qui influence la création de nouveaux modèles d'affaires. En effet, les dirigeants de PME que nous avons rencontrés ont affirmé s'être basés sur d'autres acteurs dans leur marché pour imiter certains aspects de leur modèle d'affaires. Dans la littérature, deux théories peuvent expliquer ce phénomène. Dans un premier temps, il est possible qu'il n'existe pas une infinité, mais bien un nombre restreint de modèles d'affaires génériques. Ou alors, il est également possible que par conventions, les entrepreneurs et les gestionnaires partagent une vision commune du monde des affaires qui les amènent à penser les modèles d'affaires dans une perspective toujours similaires. Dans les deux cas, ce résultat montre l'importance des différentes typologies qui ont été développées par certains auteurs (Baden-Fuller & Morgan, 2010; A. Pateli & G. M. Giaglis, 2003; M. Rappa, 2000; M. A. Rappa, 2004; Timmers, 1998a; Weill & Vitale, 2001; Yuan & Zhang, 2003). Se baser sur ces dernières est probablement la façon la plus rapide de se comparer et d'entrevoir le fonctionnement d'autres organisations, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du marché ciblé afin de construire des

modèles hybrides empruntant les forces des autres modèles. Dans un deuxième temps, ce résultat confirme nos observations quant aux utilités des modèles d'affaires comme étant surtout un outil de diagnostic et d'analyse stratégique. En ce qui a trait aux étapes d'implantation du nouveau modèle d'affaires, nous n'avons pas été capables de faire correspondre nos résultats aux théories dans la littérature. Nous attribuons cet échec au fait que les théories actuelles sont surtout élaborées en fonction de la grande entreprise et non pas de la PME. Cependant, nous avons observé que la nature du processus est similaire d'une organisation à l'autre. Les PME à l'étude ont misé sur une implantation incrémentale de leur nouveau modèle d'affaires. Ce mode opératoire permet, entre autres, de limiter les erreurs stratégiques. Mais aussi, de réduire la résistance des différents acteurs touchés par le changement (employés, partenaires, clients, etc.).

Figure 13

Particularité du processus de changement de modèle d'affaires



Explication du graphique : Les processus de changement de modèle d'affaires prennent comme incitatif des opportunités ou des menaces. Dans les deux cas, les praticiens observent l'environnement à la recherche d'inspiration. Si l'incitatif est opportuniste, la démarche se fera dans une perspective de croissance classique impliquant de forts investissements et beaucoup de temps. À l'inverse, si l'incitatif est une menace, la démarche se fera dans une perspective d'innovation du modèle d'affaires impliquant de faibles investissements rapidement et peu de temps. Dans les deux cas, le processus sera conduit de façon incrémentale.

6.5. Impacts de la transformation des trois dimensions du modèle d'affaires (chaîne de valeur, proposition de valeur et modèle de revenus) sur l'entreprise.

6.5.1. Impacts de la transformation de la chaîne de valeur.

Un changement de modèle d'affaires implique, dans la majorité des cas, une transformation de la chaîne de valeur. En altérant cette dernière, l'organisation est en mesure de créer une nouvelle proposition de valeur à offrir aux consommateurs. C'est dans cette perspective que les différentes variables de la chaîne de valeur telle que définie dans l'école du positionnement vont être réorganisées. Dans notre étude, nous avons observé les impacts de la transformation de la chaîne de valeur sur cinq variables enclines à être affectées drastiquement par une transformation du modèle d'affaires : les actifs, les employés, la culture, la structure et les partenaires. Les paragraphes qui suivent décrivent les résultats obtenus par rapport à chacune de ces variables.

6.5.1.1. Actifs

À l'intérieur de la plupart des chaînes de valeur, les actifs, à la fois tangibles et intangibles, sont des atouts déterminants dans la production d'un produit ou d'un service de qualité. Dans cette étude, nous nous sommes intéressés aux deux.

Tout d'abord, comme il a été dénoté dans la section précédente, les investissements au niveau des actifs tangibles ont été très variables d'un cas à l'autre. Pour certaines entreprises comme YO et CI, le processus a impliqué des investissements de plusieurs centaines de milliers de dollars. À l'inverse, pour des organisations comme FA, CE et TD les investissements sont moindre allant des quelques milliers de dollars à la dizaine de milliers. Nos données ne nous permettent pas de catégoriser les actifs comme des facteurs qui font obstacle ou qui facilitent le changement de modèle d'affaires. Dans certains cas, ils sont un moteur de changement comme

dans le cas de la PME CI qui a pris avantage d'un actif inutilisé (un ancien charnier). Dans d'autres cas, ils sont plutôt un obstacle qui freine le processus comme dans le cas de la PME YO qui avait depuis longtemps mûri son changement de modèle d'affaires, mais devait attendre de posséder les ressources nécessaires pour démarrer le projet.

Pour ce qui est des autres cas de notre étude, l'aspect des actifs est une variable importante dans le processus, mais qui ne cause pas de grande perturbation dans l'entreprise. Les conseillers que nous avons rencontrés ont tenu des propos similaires.

« L'entrepreneur doit être prévoyant par rapport aux ressources qu'implique son projet, les imprévues sont fréquentes, mais un bon plan d'actions et de bons partenaires permettent de se prémunir contre les mauvaises surprises. » (BA)

« C'est clair que les actifs jouent un rôle important dans la démarche. Ne pas détenir les ressources nécessaires entraîne des complications, peu importe le projet. Mais habituellement ce sont des variables auxquelles on s'attarde dès le début d'un projet. » (DE)

Même si les actifs tangibles sont une variable que le praticien peut arriver à contrôler s'il est avenant dans l'élaboration de son projet, ces derniers peuvent parfois avoir des effets plus inattendus. Comme nous le verrons dans la section 6.5.2.1., les actifs sont une pièce importante de la visibilité de la PME. Par exemple, la PME YO utilise ces nouveaux actifs comme vitrine sur ses services et fait visiter ses locaux à tous ceux qui le désirent. Le même phénomène se produit pour la PME TD qui a fait visiter ses nouvelles installations à des partenaires d'affaires potentiels.

Pour ce qui est des actifs intangibles, dans quatre des PME étudiées, les praticiens ont transformé leur organisation en conservant leurs champs de compétences au cœur de leur modèle d'affaires. Lorsque les nouvelles activités étaient en lien avec leur champ de compétences, les entrepreneurs et gestionnaires ont eu tendance à les intégrer à la chaîne de valeur interne. À l'inverse, lorsque celles-ci étaient des activités qui ne correspondaient pas aux champs de compétences de l'entreprise, les praticiens ont eu tendance à les sous-traiter. Voici leurs commentaires à ce propos :

« C'est clair qu'on allait avoir besoin d'aide pour devenir embouteilleur, mais on voulait apprendre à le faire parce que ça fait partie de notre créneau en tant que business. » (TD)

« On voulait avant tout rester un centre d'arts martiaux. C'est notre force et on veut la garder. Les autres activités sont un beau complément que nos partenaires connaissent et maîtrisent. C'est un ajout qui nous rend complet. » (YO)

« Ça fait déjà un moment que je pratique le bootcamp et le crossfit, même si ce n'est qu'en tant qu'amateur. Ça n'a pas été difficile pour moi de faire le pont entre être entraîneur professionnel en salle et devenir entraîneur professionnel de bootcamp et de crossfit. » (FA)

« La vente d'urne, la location d'emplacement dans le columbarium et la location de lot sur le terrain du cimetière sont des choses connexes, je ne me serais pas vu sous-traiter ça à personne. Ça fait partie de ce que l'on fait ici. » (CI)

Ces résultats concordent avec la vision proposée par l'école des compétences qui stipule que les organisations doivent mettre l'emphase sur leurs compétences clés qui sont la source d'un avantage compétitif (Hafsi & Martinet, 2007). Comme il a été mentionné dans le cadre théorique, ces ressources pour être qualifiées de compétences clés doivent être créatrices de valeur, être rares et difficilement imitables ou substituables (Hamel & Heene, 1994). Dans le cas des PME étudiées, les ressources clés sont restées les mêmes que dans l'ancien modèle (les connaissances en arts martiaux pour YO, le brassage de la bière pour TD, les services d'accompagnement de personnes en deuil pour CI et le coaching en conditionnement physique pour FA). Les actifs intangibles, lors de changement de modèle d'affaires dans les PME peuvent donc s'inscrire comme faisant partie d'une stratégie de l'école des compétences qui valorise l'élaboration d'une chaîne de valeur établie en fonction de ressources clés qui sont en mesure de créer un produit ou un service aux caractéristiques attrayantes pour séduire les consommateurs. Dans cette optique, les compétences non clés peuvent être partagé au sein d'autres entreprises, comme dans le cas YO qui a sous-traité les classes de yoga et ses activités de piscine. Dans un tel cas, l'entreprise pourrait finir par constituer une filière tel que définie par (Ghemawat, 2000). Cette stratégie rejoint la pensée de Morris, Schindehutte et Allen (2005) qui proposent que l'établissement du modèle d'affaires doit tenir compte des forces internes pour déterminer et solidifier sa position sur le marché. Ces compétences ou ressources sont donc, d'une certaine façon, le cœur du concept de modèle d'affaires. (Applegate & Collura, 2000).

6.5.1.2. Employés et culture : résistance ou participation au changement

Le premier constat que nous avons fait lors de l'analyse de nos résultats en regard aux impacts d'un changement de modèle sur la chaîne de valeur interne est que les variables « employées » et « culture » y sont indissociables. Dans les PME où il y a plus ou moins une dizaine d'employés, le concept de culture d'entreprise prend une signification différente de celle dans la grande entreprise. En effet, celle-ci devient le reflet de l'interaction d'une poignée d'individus dans l'organisation davantage similaire à des échanges dans un petit groupe social comme un cercle d'amis. Dans un tel contexte, les différences individuelles et la culture organisationnelle s'entremêlent. La proximité de ces deux variables dans le monde de la PME nous a poussés à traiter de leur impact lors du changement de modèle d'affaires sous un seul et même thème, soit la résistance ou la participation au changement. Plus les employés sont participatif dans l'entreprise et plus ils seront enclins à s'investir dans les projets de l'organisation et le travail qu'ils effectuent.

Dans les cas de PME que nous avons étudiées, les praticiens nous ont confié avoir des employés qui s'investissent et déploient beaucoup d'énergie dans le projet de changement de modèle d'affaires. Selon eux, cette participation résulte d'un principe tout simple, la consultation et la prise en compte de l'opinion des employés. Comme le présentent ces citations², dans les cas étudiés les gestionnaires ont partagé leurs projets avec les employés pour leur donner une chance de s'exprimer.

« Les gens ont bien embarqué dans le projet. Les gens ont vu que c'était un concept unique et ils ont eu confiance. On en a parlé d'année en année donc les gens savaient où on voulait aller avec ça, donc on n'a pas rien eu à expliquer pour qu'ils nous suivent. » (YO)

« Mon employé plus ancien était bien conscient de la nécessité de faire ces changements et il a même été un allié dans ce processus. Il ne voyait peut-être pas un columbarium, mais il voulait qu'on fasse quelque chose pour se démarquer. Donc, il était très heureux que l'on fasse cette démarche... C'était vraiment un collaborateur qui m'a aidé tout au long du projet. Il a vraiment été d'une grande aide. » (CI)

« Les gars qui s'occupent de la formation sont près de nous et on leur parle avant de faire quoi que ce soit de majeur. Quand on leur a présenté notre solution, ils ont été

² L'entreprise FA ne figure pas dans cette liste de citation étant donné qu'elle n'employait pas de personnel avant son changement de modèle d'affaires.

d'accord tout de suite. Faut dire qu'ils étaient dans les premiers à dire que quelque chose n'allait pas. » (CE)

« Nos employés nous ont donné un grand coup de pouce. L'information a circulé avant qu'on démarre le projet et déjà les gens nous disaient qu'ils aimaient le projet. C'est bien parce qu'on a eu vraiment besoin d'eux pour de l'*overtime*. » (TD)

Selon Chesbrough (2002), une des principales problématiques en regard à la culture lors du changement de modèle d'affaires est que la culture doit permettre que le modèle d'affaires antérieur demeure efficace tout en favorisant la mise en place du nouveau modèle d'affaires. C'est, dans notre étude, un obstacle que les praticiens ont su surmonter en utilisant une méthode de communication similaire à celle mise au point par Lewin (1947) qui propose de faire passer le changement en consultant les gens et en les laissant s'exprimer à son propos. Il serait logique de voir apparaître les différents stades psychologiques de résistance au changement de la théorie de Kanter (2001) chez un individu s'il n'avait pas été consulté au préalable. Surtout si la transformation affecte fortement le travail effectué par ce dernier. Ce n'est toutefois pas un scénario qui s'est présenté dans nos études de cas.

En plus de réduire la résistance au changement, la forte communication entre les entrepreneurs et les gestionnaires entraîne un autre élément nécessaire à la réussite de la démarche, soit le partage d'une vision identique du nouveau modèle d'affaires à tous les niveaux de l'organisation. Selon Magretta (2002), la clarté à propos du modèle d'affaire dans une entreprise tend à donner une base sur laquelle communiquer et favorise la participation des employés. En effet, toujours selon Magretta (2002), lorsque l'histoire du modèle d'affaires est simple et concise, les employés peuvent davantage partager leur opinion et comprendre en quoi leur rôle est important dans la mise en place du modèle. Le conseiller DE commente ainsi la culture et comment celle-ci rend le changement de modèle d'affaires plus simple dans les PME que dans les grandes entreprises. L'embauche de nouveaux employés dans les PME a été et est toujours un sujet bien vivant dans la littérature. Certains auteurs (KETS, 2006; Lewin, 1947; Lewin & Gold, 1999), ont déjà établi le fait que les entrepreneurs et les gestionnaires de PME refusent souvent de faire croître leur entreprise parce que cela implique un processus d'embauche de nouveaux employés. Les résultats d'études comme celle de Reijonen et Komppula (2007) confirment les craintes exprimées par les PME YO, CI et FA en concluant que

les entrepreneurs et gestionnaires de petites entreprises ont tendance à trouver le processus d'embauche problématique et à refuser d'engager des inconnus.

« La culture de l'entreprise est extrêmement importante. C'est en grande partie elle qui va déterminer le succès ou l'échec du changement de modèle d'affaires. Dans les plus petites entreprises c'est plus facile et ça roule tout seul, mais dans les plus grandes avec 100 employés tu n'as pas le choix d'avoir une culture d'entreprise positive. Dans plusieurs secteurs la main d'œuvre est rare faut prendre soin de son monde » (DE)

6.5.1.3. Structure interne

Un processus de changement de modèle d'affaire, de type expansionniste ou aventurier, implique habituellement une modification de la structure interne³ de l'entreprise afin que la chaîne de valeur intègre de nouvelles fonctions. La première chose que nous avons réalisée dans l'analyse de la structure est que, comme il est stipulé dans l'étude de Wiklund, Davidson et Delmar (2003), les entrepreneurs ont peur à l'idée de devoir modifier la structure de leur entreprise et que celle-ci devienne plus formelle et perde son ambiance familiale. Cette crainte s'exprime surtout dans le processus d'embauche comme le montre les commentaires des entrepreneurs YO et FA :

« C'est certain qu'on va devoir prendre de nouveaux employés... Ça fait peur, car on doit avoir confiance en ces gens-là. On va avoir un permis de boisson et les gens vont manipuler pas mal d'argent. On demeure à l'étage, c'est notre maison, alors on essaie de prendre de gens qu'on connaît comme employés. Toutefois, un jour il va falloir engager des gens qu'on ne connaît pas du tout... » (YO)

« On a été chanceux de connaître la bonne personne pour la job. Je ne pense pas qu'on aurait pu prendre quelqu'un juste comme ça et lui faire confiance avec toutes les responsabilités que ça implique. » (FA)

L'embauche de nouveaux employés dans les PME a été et est toujours un sujet bien vivant dans la littérature. Certains auteurs (KETS, 2006; Lewin, 1947; Lewin & Gold, 1999), ont déjà établi le fait que les entrepreneurs et les gestionnaires de PME refusent souvent de faire croître leur entreprise parce que cela implique un processus d'embauche de nouveaux employés. D'autres études comme celle de Reijonen et Komppula (2007) confirment les craintes exprimées

³ « La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982, p.5 Traduction littérale)

par les PME YO, CI et FA en concluant que les entrepreneurs et gestionnaires de petites entreprises ont tendance à trouver le processus d'embauche problématique et à refuser d'engager des inconnus.

Nos résultats illustrent aussi que c'est en déterminant une nouvelle architecture que le plus gros de la transition entre les modèles se fait. En fait, dans les PME de l'étude, la chaîne de valeur est transformée par une redéfinition des tâches propre à chaque employé ou groupe d'employés. Voici ce que les personnes interviewées ont dit lorsqu'interrogées à propos de la méthode d'implantation du nouveau modèle :

« Pour mettre le projet en branle, il a fallu redéfinir les tâches. Ça nous a donné pas mal plus de *job* chacun, mais en misant sur nos forces individuelles on y arrive. » (TD)

« On a redéfini nos rôles dans le gym, moi je m'occupe de la nouvelle partie *crossfit* et *bootcamp*, mon associée principale a repris toute la partie gym classique et la nouvelle a pris le relais sur le plan administration que nous on ne touche plus. » (FA)

« On essaie de se diviser le travail selon nos sections. Moi je suis plutôt administration et les garçons plus construction. Un de nos professeurs lui se concentre sur tous les cours d'arts martiaux qu'on ne peut plus donner en plus de faire les démarches pour un permis d'alcool qu'on veut obtenir. » (YO)

« La première chose que l'on a faite est de nommer deux responsables de l'organisation des *cinq à sept* et on s'est ensuite réorganisé autour d'eux pour les supporter dans leurs tâches. » (CE)

Ces résultats rejoignent la pensée de Linder et Cantrell (2001) qui stipule que la structure est l'outil de prédilection des praticiens pour implanter un nouveau modèle d'affaires. En redivisant les tâches à accomplir, les PME de l'étude incorporent les nouveaux segments dans leur chaîne de valeur interne. De plus, selon les auteurs, la transformation de la structure provoque un changement dans la zone de confort des employés qui s'adaptent en modifiant leur manière de percevoir l'organisation et leur état d'esprit au travail. C'est là une capacité qui se révèle comme essentielle pour les organisations souhaitant s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution. Les entreprises les plus habiles pour changer de modèle d'affaires ont tendance à transformer leur entreprise fréquemment. Ceci a pour effet de favoriser la flexibilité d'esprit de leurs employés qui, suite à plusieurs changements, développent une

meilleure capacité d'adaptation au changement. L'entreprise est donc en mesure d'orchestrer plus rapidement et efficacement des changements de modèle d'affaires (Linder & Cantrell 2001). Le conseiller BA a une opinion similaire lorsqu'il est question de l'impact de la structure de l'entreprise lors d'un changement de modèle d'affaires.

Lorsque la structure de l'entreprise change, on va voir concrètement ressortir les résistances au changement. Ça dépend des cas, mais c'est souvent une problématique à tous les niveaux de l'entreprise, mais si les gens à l'intérieur de l'entreprise sont habitués à changer, leurs chances de réussir le changement sont bonnes. (BA)

La modification de la structure de l'entreprise a donc deux utilités principales. Premièrement, elle définit concrètement la nouvelle chaîne de valeur que l'entrepreneur ou le gestionnaire désire mettre en place. Deuxièmement, elle modifie la perspective des employés par rapport à la nature de l'entreprise afin de favoriser la flexibilité interne.

6.5.1.4. Partenaires

Avant d'analyser les résultats concernant l'impact d'un changement de modèle d'affaires sur les partenaires, il convient de définir plus précisément ce que nous entendons par ce terme et ses frontières dans notre étude. Un partenaire est une entité qui est liée à l'entreprise par une relation d'affaires. Le partenaire peut exercer une influence sur l'entreprise, et *vice versa*. Pour les besoins de l'étude, (puisque nous traitons déjà des employés dans une section distincte), nous préférons ne pas inclure les employés œuvrant pour l'entreprise comme des partenaires bien qu'ils puissent être d'une aide précieuse. Toutefois, de multiples propriétaires ou un conseil d'administration d'une entreprise sont considérés comme des partenaires, dans notre étude, à cause de leur forte influence sur l'entreprise par l'entremise de leur relation d'affaires avec cette dernière. Les entités externes comme des fournisseurs et sous-traitants sont aussi considérées comme des partenaires pour cette même raison.

Dans les cas de PME étudiées, les partenaires internes et externes ont eu un impact déterminant dans le processus de changement de modèle d'affaires. Tout d'abord, les partenaires internes (copropriétaires) doivent s'entendre sur les modalités du projet. Il ne doit pas y avoir dissidence avant l'adoption du changement de modèle d'affaires. Les praticiens sont bien

conscients que leurs chances de réussir sont plus faibles s'il n'y a pas consensus entre les dirigeants.

« Il y en a eu un sur cinq qui était dissident au projet. Il disait, pensez-vous que c'est dans notre branche d'aller jouer là? Mais après avoir discuté, il a fini par embarquer. Si ça n'avait pas été le cas, on n'aurait pas pu y arriver. Il aurait fallu lui racheter ses parts et on ne pouvait pas se le permettre maintenant. » (TD)

« L'appui de chaque membre de mon conseil d'administration était nécessaire. Quand on doit recourir à des votes et que l'on ne se base que sur la majorité, ça fait des mécontents qui peuvent bloquer le projet par d'autres chemins. » (CI)

« On n'avait pas le choix d'être d'accord. On savait tous que l'on devait changer notre façon de faire, car on était bel et bien en train de disparaître. Des efforts ont été faits pour s'entendre et en venir à un plan d'action. » (CE)

Ces commentaires rappellent l'idée de conventions discutée à la section 6.4.2.1. portant sur le processus de changement modèle d'affaires. Les auteurs Jouison et Laffitte (2011) affirment qu'il est capital que les acteurs prenant part au changement s'entendent sur une vision du projet dans laquelle les intérêts de chacun sont pris en compte. C'est ce qui est mis de l'avant par ces citations.

Les partenaires externes sont, eux aussi, très importants. Les entrepreneurs et les gestionnaires, dans les cas étudiés, n'ont pas brisé d'alliance avec leurs partenaires lors de la transformation du modèle d'affaires. Il faut mentionner que malgré des démarches de style expansionniste ou aventurier les organisations dans notre étude ont conservé un certain fondement de leurs activités. Elles n'ont donc pas eu à rompre de liens avec des partenaires importants. Toutefois, dans trois⁴ des PME (CI, TD, FA) de notre étude, de nouveaux partenariats ont vu le jour pendant le processus de changement. Ces derniers vont, dans la plupart des cas, aider la PME à aller chercher des compétences dans les domaines dans lesquelles l'organisation a peu d'expériences.

« Une erreur dans un petit baril et dans un gros baril n'a pas le même prix du tout. Mais il y a des gens qui vont nous guider. Ces personnes-là chargent 1000\$ par jour, mais c'est nécessaire. Un monsieur qui travaille pour des multinationales connaît bien ça va

⁴ Dans le cas des entreprises Yo et CE, aucun partenariat d'importance n'a été conclu.

nous aider à doser nos ingrédients. Ce n'est pas vrai que si tu veux faire le double de bière tu mets simplement le double d'ingrédients. » (TD)

« On a renforcé notre équipe avec une autre personne qui croit au projet. Elle a étudié en administration alors elle nous aide avec ce domaine-là. C'est une lacune qu'on voulait corriger, mais avec le projet c'était quelque chose qui devenait nécessaire. » (FA)

« Pour le moment, je travaille pour réaliser mon plus grand plan. Trouver des partenaires d'affaires pour construire quelque chose de gros. J'ai besoins de gens d'expérience pour mettre sur pied et m'aider à diriger les nouveaux segments que je veux incorporer dans l'entreprise. » (CI)

Le conseiller de l'entreprise DE résume la situation comme suit :

« Le bon jugement provient de l'expérience et l'expérience du mauvais jugement. Si on ne veut pas prendre le temps de faire ses erreurs et d'apprendre d'elles, on n'a pas le choix d'avoir recours à l'aide de personnes qui ont déjà l'expérience. » (DE)

Il existe aussi des cas où de petits partenariats vont aider l'entreprise en lui fournissant des ressources. Par exemple, la PME CE a conclu un partenariat avec un restaurant qui lui permet de tenir ses « cinq à sept ». Ces partenariats, bien qu'ils ne constituent pas des relations déterminantes dans le changement de modèle d'affaires, sont importants, car ils démontrent la nécessité de faire de nouveau partenariat dans la transformation modèle d'affaires.

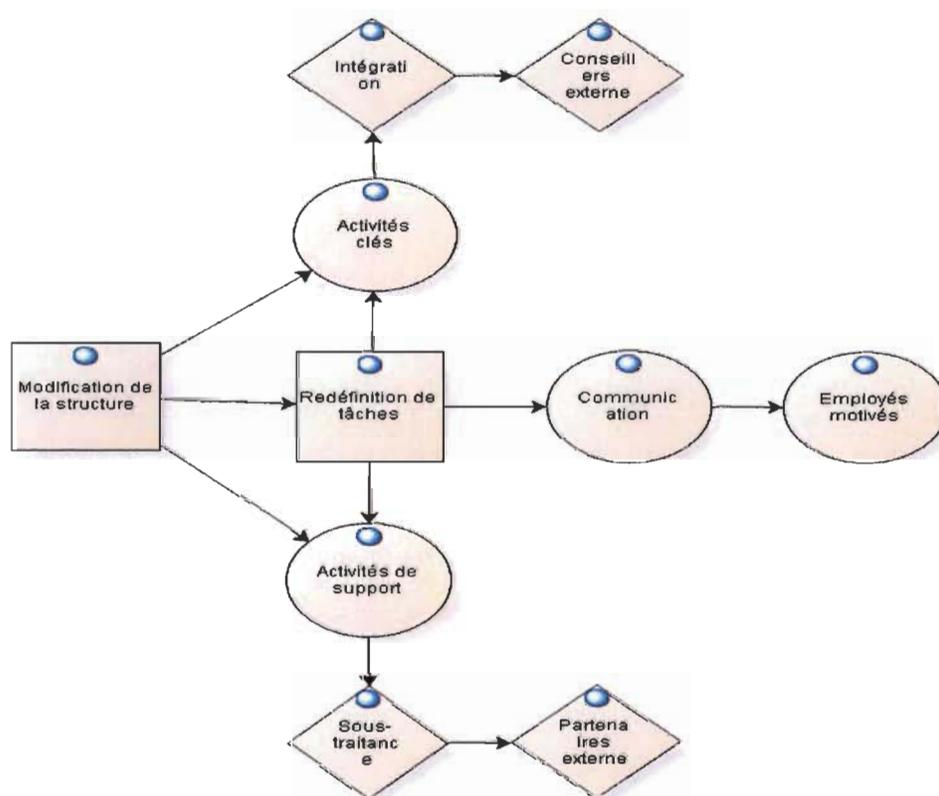
Nos résultats démontrent une certaine correspondance entre nos observations et ce qui est défini dans la littérature lorsque l'on parle de changement de modèle d'affaires et de partenariat. Nous avons remarqué que, lorsqu'ils transforment leur modèle d'affaires, les PME ont tendance à devenir des orchestrateurs de modèle d'affaires (Schweizer, 2005). C'est-à-dire qu'ils composent un réseau de fournisseurs locaux et de conseillers externes qui sont liés à l'entreprise, mais qui n'ont pas un effet de levier suffisamment important pour justifier un quelconque pouvoir de négociation. Ces derniers fournissent simplement à l'entreprise les ressources et l'expérience qui facilitent et réduisent les chances d'erreurs dans la transition de l'ancienne chaîne de valeur vers la nouvelle. Cette vision des partenariats trouve écho dans une étude sur les PME et la croissance (Robson & Bennett, 2000), où il est stipulé que dans l'évolution des PME, les partenariats avec des conseillers externes et des fournisseurs locaux favorisent la performance de l'organisation.

6.5.1.5. En résumé

Pour les entreprises étudiées, lors d'un changement de modèle d'affaires, la nouvelle chaîne de valeur est surtout mise en place par une transformation de la structure de l'entreprise. Celle-ci est, selon nos résultats et selon la littérature (Linder & Cantrell 2001), l'outil de prédilection des praticiens lors d'une telle démarche. Tout d'abord, la mise en place de la nouvelle structure (surtout par la redéfinition des tâches) donne une forme concrète au modèle d'affaires, mais aussi, elle bouscule le quotidien et déstabilise les individus dans l'organisation. De ce fait, la zone de confort à laquelle certains employés ou cadres pouvaient s'être habitués disparaît et ces derniers doivent passer en mode adaptation. Ce phénomène influence la flexibilité d'esprit des gens et les rend plus disposés à accepter des changements subséquents s'ils sont impliqués dans le processus. Nos observations laissent croire que la résistance au changement est moindre dans les PME, puisque la communication y est simplifiée par un faible nombre d'acteurs à rejoindre. C'est une des forces de la PME, car, au point de vue des employés et de la culture (la proximité des deux concepts dans la PME nous a amenés à traiter ces deux variables ensemble) nos résultats montrent que la forte communication dans la PME favorise une mise en place harmonieuse de la nouvelle chaîne de valeur. En fait, lorsque l'entrepreneur ou le gestionnaire partage son projet avec ses employés et leur permet de s'exprimer au sujet de ce dernier, il augmente leur motivation en plus de permettre que tous les membres de l'organisation partagent une même vision du projet. Ce résultat concorde avec la pensée des auteurs Jouison et Laffitte (2011) qui parlent de conventions devant être partagé par les acteurs prenant part au changement de modèle d'affaires. En ce qui concerne les actifs, nos résultats nous ont menés à constater que les actifs tangibles ne sont pas une variable particulièrement révélatrice dans la démarche. En revanche, les actifs intangibles revêtent une importance capitale lors de la mise sur pied de la nouvelle chaîne de valeur. Nous avons observé que les praticiens ont tendance à suivre la logique de l'école des compétences en misant sur leurs compétences clés comme pierre angulaire de leur nouveau modèle (Applegate & Collura, 2000). Dans cette ligne de pensée, ils ont sous-traité les fonctions avec lesquelles ils sont moins familiers et ont intégré celles en lien avec leurs champs de compétences. Il est intéressant de noter la connaissance implicite des entrepreneurs et gestionnaires quant à l'importance de miser sur ces actifs intangibles. En effet, ces derniers ont témoigné qu'ils souhaitaient à tout prix intégrer les opérations créatrices de valeur même si pour cela ils devaient avoir recours à de la formation et des ressources externes. C'est d'ailleurs un des aspects qui ressort de l'analyse des résultats en ce qui a trait aux

partenaires, plus précisément les conseillers externes. Ces derniers jouent un rôle important dans l'accompagnement des PME dans le processus et améliore la performance de l'entreprise (Robson & Bennett, 2000)

Figure 14
Impact du changement de modèle d'affaires sur la chaîne de valeur



Explication du graphique : Le changement de modèle se fait surtout par une modification de la structure de l'entreprise, plus précisément par une redéfinition des tâches à effectuer. Les activités clés sont intégrées dans l'entreprise avec l'aide de conseillers externes lorsque nécessaires. Les activités de support (activités non-clés) ne sont pas intégrées et elles sont laissées en sous-traitance via des partenariats externes. À l'aide d'une bonne communication et de la consultation des employés, ces derniers sont motivés et se sentent impliqués dans le projet.

6.5.2. Impact de la transformation de la proposition de valeur

La modification de la chaîne de valeur interne et externe d'une entreprise a pour but de bonifier ou à tout le moins de modifier la proposition de valeur de cette dernière. Dans notre étude, nous avons observé la transformation des propositions de valeurs pour chacune des entreprises :

L'organisation Yo a fait passer sa proposition de valeur de centre voué exclusivement à la pratique des arts martiaux vers un centre sportif complet (salle d'entraînement, yoga, sauna, piscine...).

La brasserie TD a fait évoluer son offre classique aux brasseries artisanales pour désormais être disponible en bouteille à une échelle mondiale.

Le cimetière CI a intégré de nouvelles activités (columbarium, vente d'urne funèbre) dans le but de proposer les mêmes services que les centres funéraires.

L'organisation à but non lucratif CE a fait passer son offre de simple organisme valorisant la sécurité en plein air pour devenir un club social réunissant les pratiquants de sports extrêmes dans diverses activités de réseautage pour les sensibiliser à son mandat.

Le centre d'entraînement physique FA a, quant à lui, fait passer sa proposition de valeur d'accompagnement personnalisé en conditionnement physique et en diététique vers une offre d'entraînement de groupe dans un environnement extérieur en utilisant des exercices empruntés au monde du *bootcamp*.

Dans certains cas, comme le cas YO, les transformations dans l'entreprise vont dans le sens de la réalisation d'une offre de valeur que les praticiens souhaitent proposer depuis des années. Dans d'autres cas, la nouvelle proposition de valeur n'est qu'une étape de plus dans la démarche de survie et de pérennité de l'entreprise. Cependant, dans tous les cas la création d'une nouvelle proposition de valeur a des impacts sur l'entreprise. Dans notre étude, nous avons observé deux impacts découlant de la nouvelle proposition de valeur : une augmentation de la visibilité et l'innovation du modèle d'affaires.

6.5.2.1. *Visibilité*

L'analyse des résultats dans Nvivo nous a permis de créer une nouvelle catégorie de résultat qui émerge de la conduite d'un changement de modèle d'affaires. La nouvelle proposition de valeur générée par ce changement attire l'attention des clients et des partenaires potentiels et elle procure une visibilité pour l'entreprise. Voici ce que les gestionnaires et entrepreneurs nous ont confié :

«Le columbarium nous a donné une visibilité. Les gens nous découvrent, c'est beaucoup un contact. On rencontre les gens de façon personnelle. Ça complète nos installations et nous donne un cachet... Les gens le voient et ils le trouvent très beau. Les gens font WOW. » (CI)

« Ça nous a donné une visibilité, moi je demande toujours aux gens pourquoi ils choisissent notre école, les gens me répondent beaucoup le bouche à oreille. On fait visiter nos installations à nos groupes et les gens en parlent ensuite.» (YO)

«C'est certain que tout le monde en parle. On a une centaine de cartes d'affaires et on se fait harceler... Unibroue est venu visiter nos installations dans le coin de Noël, car ils avaient envie de voir comment on fonctionne (pour embouteiller). » (TD)

« C'est un bon coup de pub, les gens parlent de nous et de ce qu'on fait. Surtout que ce n'est pas un type d'entraînement classique, ça attire l'attention sur nous. » (FA)

« Ça nous a permis (la nouvelle proposition de valeur) d'être plus présents dans le décor. On est l'événement dont on parle, que ce soit un cinq à sept qui fait jaser ou alors une compétition à laquelle des gens ont assisté notre nom est là. » (CE)

La visibilité que la nouvelle proposition de valeur génère dans chacune des entreprises dans notre étude n'était pas un résultat escompté. Dans la littérature, on ne met pas l'emphase sur cet élément. Toutefois, lorsque l'on remarque l'attention que certains auteurs portent aux entreprises ayant procédé à un changement de modèle d'affaires comme : Xerox (Dubosson, et al., 2002), Ebay (Magretta, 2002), Apple (Johnson, et al., 2008), Nokia et HP (de Vries, 2010), il devient difficile d'ignorer le fait que ce genre de démarche attire l'attention. En plus d'attirer l'attention des chercheurs et du monde de la recherche, les nouvelles propositions de valeur stimulent aussi l'intérêt des consommateurs et partenaires potentiels qui sont interpellés par cette dernière. Comme le disent les entrepreneurs dans notre étude, les différents acteurs dans le

marché (entreprises et clients) entendent parler de la nouvelle offre et sont curieux d'en savoir davantage. Les commentaires du conseiller DE abondent dans ce sens :

« Quand une entreprise rajoute des produits ou se diversifie ça attire l'attention et on en entend parler. Le bouche à oreille est quelque chose de très fort dans le milieu des affaires. C'est parfois quelque chose qui est négligé. (DE)

La mise sur pieds de nouvelles propositions de valeur et le fait d'expérimenter de nouvelles approches pour rejoindre les clients vont donc influencer la visibilité de l'entreprise. Cette visibilité peut être relativement faible, mais peut aussi être plus importante et générer des impacts considérables sur l'organisation. Chesbrough (2010) a découvert dans l'analyse du cas du groupe de musique *Radiohead*, qui a décidé d'offrir son nouvel album en ligne gratuitement ou en échange d'une contribution volontaire, que malgré des pertes (1/3 des gens téléchargeaient sans payer et les 2/3 donnaient environ 5\$) les revenus du groupe furent plus grands que s'il avait utilisé un modèle conventionnel. C'est un exemple de cas où l'expérimentation avec le modèle d'affaires peut générer une telle publicité qu'elle devient plus rentable que d'utiliser un modèle classique.

6.5.2.2. Innovation

Nous avons remarqué que la mise sur pied d'une nouvelle offre de valeur peut avoir un autre impact qu'un accroissement de la visibilité pour l'entreprise. Nos entretiens nous ont permis de constater que la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise peut générer de l'innovation. Avant d'aller plus loin, nous tenons à préciser ce que nous entendons par le terme innovation puisqu'il est possible de parler d'innovation dans de multiples perspectives dans le monde des affaires. Selon l'Institut de statistique de l'Unesco (2005), l'innovation peut être définie comme suit :

« Une innovation est la mise en oeuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » (Unesco, 2005)

Nous avons vérifié auprès des praticiens si le processus de mise sur pied de la nouvelle proposition de valeur a mené à de l'innovation de quelques façons que ce soit. Nos résultats nous

amènent à penser qu'une fois dans le processus les gens se mettent à entrevoir de nouvelles possibilités pour leur entreprise. Plus précisément, dans quatre cas de notre étude, l'action de mettre en branle de nouveaux projets a amené les praticiens à trouver des façons d'améliorer l'offre qu'ils étaient en train de concrétiser ou alors de générer de nouvelles idées d'offres. Il y a donc une relation entre la mise sur pied d'une proposition de valeur et la genèse d'idées innovatrices pour cette dernière. Les commentaires qui suivent attestent de ce lien.

«Le columbarium était un premier pas vers ce que je veux faire ultimement. Avant je ne voyais pas ce premier pas, mais aujourd'hui je comprends que c'était nécessaire de faire ce premier pas là. Maintenant, je désire construire un columbarium extérieur. Dans le long terme, je veux réaliser le projet de m'affilier avec un centre funéraire. Construire une chapelle, salle de réception et d'exposition devenir comme un centre funéraire et être au premier plan de rencontre et combler ma lacune et avoir tout en main pour desservir les gens. » (CI)

«C'est quelque chose (le projet d'une salle d'entraînement) qu'on n'avait pas pensé faire au début. La piscine oui, mais la salle d'entraînement pas du tout. Le gym va être assez petit. On a déjà eu un grand gym avant et ça n'a pas fonctionné. Les gens demandaient des grandes heures d'ouverture, mais ne désiraient pas payer pour. Je ne veux pas non plus vendre des protéines, on a déjà fait ça et ça n'a pas fonctionné. Je ne toucherai plus jamais à ça... On fait un projet qui mène à un autre et on essaie voir si la demande va suivre, c'est surtout ça notre démarche. » (YO)

«De nouveaux projets ont fait surface, on pense davantage à valoriser l'esprit de communauté maintenant et nos efforts vont se diriger dans ce sens-là. On va organiser, pour la première fois, une corvée de nettoyage de site qui aura l'air d'un gros « pique-nique» avec des petits BBQ portatifs que des bénévoles vont apporter... » (CE)

«Nos idées se sont transformées avec ça (la création de la nouvelle proposition de valeur). On pense désormais aller de l'avant avec les segments que les gros gyms ne peuvent pas exploiter. On ne veut pas se faire voler nos idées alors on en parle qu'entre nous, mais cela va certainement déboucher sur des projets similaires aux *Bootcamp* et *crossfit*. » (FA)

Comme le montrent ces commentaires, le type d'innovation dont il est question ici ne concerne pas des processus ou des technologies, mais bien la proposition de valeur en elle-même. De plus, le processus d'innovation dont il est question ne se produit pas de façon anodine. Il s'agit d'un phénomène particulier dans lequel l'innovation se produit à travers un processus d'« effectuation » (Amit & Zott, 2001). Chesbrough (2010) précise ce qu'implique ce type d'innovation :

« Dans le processus d'effectuation, les acteurs (tels que la firme, les entrepreneurs qui créent la nouvelle offre de valeur et leurs associés) n'analysent pas leur environnement autant qu'elles prennent des actions qui créent de la nouvelle information qui révèle des options latentes dans l'environnement » (Chesbrough, 2010 traduction littérale)

C'est bien ce qui se produit ici lorsque les praticiens découvrent de nouveaux projets pour leur entreprise à travers les changements qu'ils orchestrent. C'est surtout un processus d'essais et erreurs qui incite les praticiens à adopter de nouvelles perspectives. C'est une roue qui tourne, le changement qui génère des idées qui génèrent d'autres changements. Plus le gestionnaire ou l'entrepreneur se met à jouer avec son offre de valeur et à la modifier, et plus il devient conscient de ce qui peut fonctionner sur son marché, de ce qui est désiré par les clients. De là, l'innovation par effectuation dont nous sommes témoins ici. Le conseiller DE fait des commentaires similaires à propos de l'apprentissage par essais et erreurs :

« Dans certains cas, les entrepreneurs comprennent mal les besoins et les désirs de leurs clients. Ça cause des problèmes... C'est à force de travailler avec eux qu'on trouve des pistes de solutions, on fait des tests et qu'on arrive à trouver ce qui marche et ce qui ne marche pas avec leurs clients. C'est moins dispendieux que de faire des études de marché.» (DE)

Toujours selon Chesbrough (2010), il y a un risque élevé dans l'effectuation parce que celle-ci ne repose pas sur l'étude de données, mais sur l'action. Au stade de connaissance actuel, la transformation de modèle d'affaires reste un chemin où les données sont insuffisantes pour prendre une décision réfléchie qui prend en compte tous les risques. C'est entre autres pour cela que l'utilisation d'outils qui permettent de visualiser un nouveau modèle d'affaires comme la grille des neuf blocs d'Osterwalder et Pigneur (2010) est utile. Ces données démontrent la validité des résultats obtenus dans la section sur les utilités des modèles d'affaires, comme quoi ces derniers sont surtout un outil qui permet de visualiser de façon holistique le futur modèle à mettre en place. Un tel outil devient particulièrement utile lorsque peu de données sont disponibles sur ce qui doit être accompli et le processus pour y arriver.

6.5.2.3. En résumé

La transformation de la proposition de valeur a un effet notable sur l'entreprise et son environnement. Au-delà des effets attendus, une nouvelle variable a émergée : la visibilité. Peu

de recherches se sont attardées au lien qu'il existe entre cette variable et l'objet d'étude. Toutefois, en explorant la littérature nous avons observé que dans certains cas la visibilité qu'engendre une nouvelle proposition de valeur a des effets considérables. C'est donc une question qui devrait susciter l'intérêt des recherches ultérieures. En ce qui a trait à l'innovation de la proposition de valeur, nos résultats nous amènent à penser que lors d'un changement de modèle d'affaires, les PME expérimentent avec leur proposition de valeur en la modifiant au fur et à mesure que le processus avance. C'est ce que les auteurs, dans la littérature sur les modèles d'affaires, ont appelé « l'innovation par effectuation » (Amit & Zott, 2001). Dans ce type d'innovation, ce n'est pas un objectif précis dès le départ qui oriente le praticien, mais plutôt une sorte de processus d'essais et erreurs par lequel il finit par raffiner la proposition de valeur. Certains auteurs comme Chesbrough (2010) stipulent que cette forme d'innovation est risquée, car elle implique de tester l'offre avant même de pouvoir s'assurer qu'elle sera bien reçue dans le marché. Toutefois, l'expérimentation peut être la seule voie envisageable lorsqu'aucune donnée n'est accessible. Ce résultat nous amène à réitérer que la principale vertu des modèles d'affaires en tant qu'outil est de schématiser et de permettre l'analyse de la cohérence des différentes dimensions (chaîne de valeur, proposition de valeur, modèle de revenus) de l'entreprise.

6.5.3. Impact de la transformation du modèle de revenus

Lors d'un processus de changement du modèle d'affaires, il est possible que l'entrepreneur ou le gestionnaire désire adopter un nouveau modèle de revenus. Comme il a été stipulé dans les chapitres précédents, ce dernier permet de transformer la valeur, qui a été créée dans la chaîne de valeur et exprimée dans la proposition de valeur, en revenus comptabilisables qui permettent à l'entreprise de survivre. Il peut donc être souhaitable de modifier le modèle de revenus dans le processus afin qu'il soit cohérent avec le reste des transformations. Cependant, il n'est pas capital de le changer dans tous les cas. Parfois, le même modèle de revenus peut demeurer efficace avec la nouvelle chaîne de valeur et la nouvelle proposition de valeur. Dans notre étude, les cinq entreprises utilisaient des modèles de revenus classiques avant de transformer leur modèle d'affaires (abonnement payant pour l'utilisation des services ou paiement direct pour l'achat du produit). Au cours de leur démarche, trois des cinq PME (TD, CI, FA) ont apporté des changements à cette dimension de leur modèle d'affaires.

TD : Le modèle de revenus de la brasserie TD permet de créer une synergie entre son ancien et son nouveau segment. Lors de leur passage à la brasserie, les clients reçoivent des coupons leur permettant d'obtenir un rabais sur l'achat de bière en bouteille chez les détaillants offrant leurs produits (un par client par achat).

CI : Le cimetière CI a adopté un nouveau modèle de revenus qui implique une sorte de *bundling*. C'est-à-dire, que la gestionnaire propose aux clients des rabais selon l'ampleur des services qui sont achetés par les endeuillés. Plus les services achetés sont complets (urnes, cérémonie, location d'emplacement, achat de préarrangement funéraire...) plus le prix final peut devenir avantageux pour le client.

FA : Le nouveau modèle de revenus de l'entreprise FA implique des tarifs pour les groupes. Les clients bénéficient d'un rabais de plus en plus important à mesure que le groupe croît en nombre. Ce modèle de revenus incite les gens à inviter des amis et à venir nombreux (limite de dix personnes par groupe). De plus, ce modèle favorise la création d'un sentiment d'appartenance avec les autres clients du centre d'entraînement.

Ces nouveaux modèles de revenus adoptés par les entrepreneurs et les gestionnaires, bien qu'ils constituent des améliorations par rapport aux anciens modèles, sont relativement peu innovateurs. En fait, la logique intrinsèque de leur modèle de revenus est restée similaire. Ce qui les rend différents maintenant est l'ajout de caractéristiques mineures (rabais pour l'achat de services plus complet pour CI, rabais sur l'achat des divers produits de TD, rabais sur un groupe plus nombreux pour FA). À la base, on parle toujours de modèles de revenus assez similaires aux anciens. Dans ces cas-ci, ce sont des modèles de paiement direct que les entrepreneurs et les gestionnaires ont adapté pour que les clients bénéficient de rabais relatifs à des achats plus importants des produits ou services proposés. Toutefois, ces trois initiatives sont intéressantes et montrent un certain intérêt des praticiens envers leur modèle de revenus. Nous avons analysé l'impact des différents modèles de revenus (adapté ou non) dans les cinq cas de PME de notre étude. Nous nous sommes attardés à ces impacts en termes de rentabilité ainsi qu'en termes de parts de marché. Les prochains paragraphes font état de nos observations.

6.5.3.1. Rentabilité

La rentabilité est un objectif important pour la majorité des entreprises. Même dans les organisations à but non lucratif comme l'organisation CE, la rentabilité est un facteur déterminant pour la viabilité de l'organisation. Le modèle de revenus d'une entreprise est en lien direct avec cette variable, il est donc intéressant de s'attarder à ce qu'il advient de la rentabilité

des PME suite à l'exécution du changement de modèle d'affaires. L'analyse de nos données nous a permis d'observer que les PME de notre échantillon ont obtenu des résultats très variables au niveau de la rentabilité. Dans un premier temps, nous avons remarqué que les PME CE et YO qui n'ont pas modifié le modèle de revenus ont connu de bons résultats comme le montrent ces commentaires :

« Nos activités relationnelles affichent souvent complet. C'est très encourageant et je pense que toute l'équipe est satisfaite du changement de cap qu'on a pris. »(CE)

« On a eu plus d'inscriptions cette année comparées aux autres années... À ce temps-ci de l'année on a beaucoup plus de membres. Déjà on voit les résultats et on s'attend à encore plus dans le futur. » (YO)

D'autre part, les entreprises CI, TD et FA qui ont procédé à une adaptation du modèle de revenus, ont connu des résultats plus mitigés comme le démontrent leurs témoignages :

« J'ai de la difficulté à vendre mes emplacements dans le columbarium. J'ai un problème que j'ai besoin de résoudre. Les gens quand il y a un décès vont directement au salon funéraire et prennent les arrangements. Quand ils me rencontrent, ils ont déjà tout acheté. Les centres funéraires ont des columbariums et font acheter les gens avant. Ils détiennent le marché. « Il va falloir que je développe mon marché. Je me demande ce que je dois faire pour rentabiliser mon columbarium. » (CI)

« C'est vraiment quelque chose qui est plus ou moins payant, mais c'est après un bout de temps, quand le roulement va commencer à se faire, ça va être payant parce qu'à la longue ça double le revenus sur chaque litre qu'on vend... C'est un principe qui fonctionne soit à très petite échelle ou à très grosse échelle.» (TD)

« Nous avons connu un gros *boum* pour le *bootcamp*, mais ça commence à se dissiper. On manque de publicité pour aller rejoindre de nouveaux clients. Ça va mieux qu'avant, mais il reste beaucoup de travail à accomplir. » (FA)

Le fait que les PME ayant modifié leur modèle de revenus aient plus de difficulté au niveau de la rentabilité est très intéressant. Afin d'expliquer ce résultat, nous désirons souligner un des constats que nous avons faits dans la section sur le niveau de compréhension du concept par les praticiens : *les entrepreneurs et les gestionnaires ayant participé à notre étude ne connaissaient pas le concept de modèle de revenus et cette dimension est celle qui leur était la*

plus difficile à comprendre parmi les trois dimensions du concept de modèle d'affaires. À partir de ce constat, on peut en conclure que les praticiens qui ont effectué une transformation de modèle de revenus n'étaient pas conscients qu'ils modifiaient une dimension spécifique et cruciale de leur modèle d'affaires. Ce qui pourrait expliquer aussi le faible niveau d'innovation de cette dimension dans les cas à l'étude. Le manque de connaissance à propos des modèles de revenus peut engendrer des situations désastreuses telles que le démontrent les entreprises en ligne (dot.com) au début des années 2000. Ces dernières ont connu un échec cuisant à cause de leur incapacité à formuler un modèle d'affaires cohérent qui crée et capture la valeur. (Magretta, 2002).

Bien sûr, les facteurs influençant la performance d'une entreprise sur son marché sont très nombreux. On ne peut pas blâmer uniquement le modèle de revenus pour une rentabilité déficiente. Toutefois, ce dernier exerce une influence importante sur la capture de la valeur et la transformation de cette dernière en profit. C'est pourquoi la transformation du modèle d'affaires et du modèle de revenus ne devrait pas être un processus statique, mais bien dynamique. Certains auteurs tels que Voelpel, Leibold et Tekie (1995) parlent de l'importance de remettre en question même les modèles d'affaires qui ont la meilleure performance sur le marché afin de garder un avantage concurrentiel dans le futur. La performance financière est certes un indicateur de la viabilité du modèle d'affaires, mais ne peut en prédire la pérennité. Osterwalder (2005) rajoute que la performance d'un nouveau modèle d'affaires est très sensible aux efforts de management qui seront déployés pour l'entretenir et l'adapter à son environnement. C'est selon nous une allégation qui est particulièrement valable lorsque l'on traite d'un nouveau modèle de revenus. Ce dernier devrait faire l'objet d'une surveillance accrue afin de s'assurer qu'il capture la valeur de manière optimale. Le conseiller BA commente :

« Les revenus et les profits sont la *bottom line* des affaires. Le modèle de revenus est donc très important. Même avec un bon modèle d'affaires, si le modèle de revenus et n'est pas au point on va avoir des problèmes à générer des revenus. Je donne des « devoirs » (informations à collecter et rapporter) à nos clients pour que l'on fasse le suivi et qu'on repositionne ce qui n'est pas correct. » (BA)

Le modèle de revenus est responsable de la capture de la valeur et donc de la performance en termes de rentabilité, mais lorsqu'une entreprise désire se comparer à ses

compétiteurs, c'est surtout en parts de marché que la comparaison a lieu. C'est pourquoi nous avons également tenu à observer les impacts que peut avoir un changement de modèle d'affaires et de modèle de revenus en termes de parts de marché.

6.5.3.2. Parts de marché

Dans la réalité, il est difficile pour une entreprise de créer une proposition de valeur totalement inimitable. Pour cette raison, la nouvelle proposition de valeur, aussi innovatrice soit-elle, a besoin d'être valorisée par le modèle de revenus afin de rivaliser avec les offres concurrentes sur le marché. Un nouveau modèle de revenus qui est en adéquation avec le reste du modèle d'affaires doit permettre d'établir une synergie qui procure à l'entreprise un avantage compétitif (Zott & Amit, 2010). Les résultats des PME de notre étude ne présentent pas de tel scénario où le modèle de revenus permet un gain compétitif important qui se traduit en parts de marché. Ce que nos données nous ont permis de constater est que les différentes PME ont acquis des parts de marché sur les nouveaux segments dans lesquelles elles ont investi, mais les segments déjà en place n'ont pas connu le même succès. En fait, le changement de modèle d'affaires de type nouveau ou aventurier a apporté de nouveaux clients attirés par le nouveau segment ou la nouvelle proposition de valeur, mais n'a pas eu de grand impact sur les segments plus classiques de l'organisation. Ce qui explique la croissance rapide des parts de marché des nouveaux segments est que, dans la plupart des cas, il y a une sorte de synergie ou un effet d'engorgement entre les différents segments. Il y a donc un effet d'entraînement entre le segment de base (antérieur au changement de modèle d'affaires) qui a suscité l'intérêt des consommateurs pour les nouveaux segments. Les trois commentaires qui suivent vont dans ce sens :

« Les plus jeunes qui font des arts martiaux ici suivent aussi des cours de natation dans une entreprise à proximité. Je crois qu'on va bientôt la faire fermer, car les jeunes ont essayé notre piscine et préfèrent nos installations.» (YO)

« Une bonne partie des gens qui consomment nos produits en bouteille sont des gens qui sont venus ou qui ont au moins entendu parler de la brasserie. Ils ont voulu voir si notre bière était aussi bonne en bouteille. On a un nom qui nous suit et qui commence à être connu. » (TD)

« Il y a des gars qui s'entraînent dans le gym à l'intérieur qui ont fait des groupes avec leurs amis pour essayer le *bootcamp* à l'extérieur. C'est grâce à eux que le projet a levé au début. » (FA)

Ces commentaires démontrent que l'engouement pour le nouveau segment est d'une certaine façon lié au premier segment. Deux raisons peuvent expliquer ceci. Premièrement, le fait que les nouveaux segments visent surtout des consommateurs similaires à ceux ciblés dans les anciens segments. Deuxièmement, dans la plupart des cas, à la fois les nouveaux et les anciens segments font appel à aux compétences clés de la PME. Dans cette perspective, il est possible que des consommateurs, déjà attirés par la proposition de valeur d'une entreprise, soient également attirés par un nouveau segment créé à partir de ressources similaires à celui qui les interpelle déjà.

Toutefois, en ce qui concerne l'ancien segment, les parts de marché sont restées relativement similaires. À l'exception de la PME YO, les autres entreprises ont connu peu ou pas du tout d'augmentation des parts de marché des segments plus classiques de leur organisation comme le montrent ces commentaires :

« Pour le cimetière en tant que tel, on n'a pas beaucoup plus de clients. C'est triste, on pensait (elle et son conseil d'administration) attirer plus de clients en étant plus gros. » (CI)

« Le niveau de fréquentation du bar est resté assez semblable. C'est certain qu'il y a des gens de passage qui viennent prendre une bière après avoir goûté nos produits en bouteille, mais c'est une minorité. » (TD)

« Nos membres sont vraiment plus actifs et s'impliquent plus. Mais pour les inscriptions de nouveaux membres, c'est plus tranquille. C'est quand même très encourageant on a la moitié du travail d'accompli. » (CE)

« Dans le gym, c'est les mêmes visages qui reviennent. C'est surtout le *bootcamp* et dans la cour qu'on a des nouveaux clients. » (FA)

Le premier constat que nous avons fait est qu'aucune des PME à l'étude n'est tombée dans le piège de la cannibalisation entre les multiples segments. C'est un signe que de manière implicite, les praticiens sont conscients des implications des transformations qu'ils opèrent au niveau de leur modèle d'affaires. Toutefois, les résultats plus faibles en termes d'accroissement de parts de marché des anciens segments pour les PME de l'étude, en particulier pour celles qui ont transformé leur modèle de revenus pour le rendre cohérent avec le reste du modèle d'affaires, ont attiré notre attention. Nous avons remarqué que le manque de connaissance des

participants à l'égard du concept les amènent à générer, dans la pratique, des modèles de revenus assez rudimentaires et classiques (par exemple, rabais de groupes, jumelage ou *bundling* de produits et services). De tels modèles de revenus sont un signe de préoccupation des praticiens pour cette dimension et pour la synergie qu'elle peut créer entre les segments. Cependant, les modèles de revenus ainsi générés ne sont pas assez innovateurs pour engendrer un avantage compétitif susceptible d'accroître substantiellement les parts de marché de l'entreprise, particulièrement sur ses activités initiales. Le conseiller BA commente :

« C'est difficile de trouver un modèle de revenus qui va être innovateur et performant. La plupart des entreprises ont des modèles de revenus classiques qui ne leur permettent pas vraiment de se distinguer. Les entreprises rivalisent plutôt sur les produits et les procédés pour se démarquer. C'est triste parce qu'un bon modèle de revenus peut vraiment donner un *boost* à un modèle d'affaires. » (BA)

6.5.3.3. En Résumé

Tout d'abord, il est de mise de rappeler que dans la section sur le niveau de connaissance des entrepreneurs et des gestionnaires à propos du concept de modèle d'affaires, nous avons fait le constat suivant : *les entrepreneurs et les gestionnaires ayant participé à notre étude ne connaissaient pas le concept de modèle de revenus et cette dimension est celle qui leur était la plus difficile à comprendre parmi les trois dimensions du concept de modèle d'affaires. Cet énoncé est cohérent avec les résultats obtenus dans cette section qui montrent que les modèles de revenus des PME à l'étude sont les dimensions du concept qui ont le moins changé dans les démarches. Seulement trois des cinq entreprises ont modifié leur modèle de revenus, et ce, de façon relativement superficielle.*

Dans tous les cas, les entreprises de l'étude ont eu tendance à utiliser des modèles de revenus très conventionnel (paiement direct ou abonnement) si on les compare à des modèles comme ceux présentés dans la section 2.7.3. Dans de tels scénarios, la méthode de conversion de la valeur créée en revenus est standardisée et la performance du modèle d'affaires employé dépend surtout des deux autres dimensions (chaîne de valeur, proposition de valeur) du modèle d'affaires. C'est potentiellement pour cela que les résultats en termes de rentabilité du changement de modèle d'affaires sont variables d'une entreprise à l'autre. Pour ce qui est des parts de marché, nous avons remarqué un engouement important pour le nouveau segment mis

sur pied dans les diverses PME. Cet intérêt accru des clients naît en partie d'une synergie entre les anciens et les nouveaux segments qui sont généralement tous deux basés sur les compétences clés de l'entreprise et cible une clientèle similaire d'un segment à l'autre. À l'inverse, les parts de marché des PME, en ce qui a trait aux anciens segments, sont restées très similaires. Malgré cette certaine stagnation de l'ancien segment, nous n'avons remarqué aucun cas de cannibalisation entre les nouveaux et les anciens segments des organisations.

CHAPITRE 7

CONCLUSION

Le présent chapitre fait état des diverses conclusions qu'il est possible de tirer de cette étude. D'abord, nous rappelons les grandes lignes du cadre théorique et les questions qui ont guidé notre recherche et indiquons les réponses à ces dernières. Nous discutons ensuite des limites de cette recherche, entre autres celles liées à la méthodologie. Finalement, nous discutons des résultats non induits par le cadre théorique et des travaux qu'ils incitent à poursuivre.

7.1. Définition du concept

Dans cette étude, nous nous sommes basés sur la définition d'Osterwalder et Pigneur (2009) pour définir le concept de modèles d'affaires : « Un modèle d'affaires décrit de façon rationnelle comment une organisation crée, livre et capture la valeur. » (Osterwalder & Pigneur, 2009, p. 14 Traduction littérale). Nous avons ensuite ciblé les trois dimensions fondamentales du concept : la chaîne de valeur interne/externe, la proposition de valeur et le modèle de revenus. Pour chacune d'entre elles, nous avons établi des liens qui les unissent au domaine de la stratégie organisationnelle. Nous avons associé la dimension chaîne de valeur interne à l'école de pensée du positionnement et les dimensions chaîne de valeur externe ainsi que la proposition de valeur à l'école de pensée des compétences. Finalement, nous avons déterminé que la dimension modèle de revenus est propre au concept de modèle d'affaires. Puis, nous avons posé une série de questions que nous rappelons maintenant en y ajoutant les éléments de réponse révélés par notre étude empirique.

7.1.1. Question de recherche

- Quel est le niveau de connaissance implicite et explicite des praticiens à l'égard du concept de modèle d'affaires et de ses dimensions fondamentales (chaîne de valeur, proposition de valeur, modèle de revenus)

7.1.2. Résultats

Dans notre étude, les entrepreneurs et les gestionnaires de PME ne connaissaient pas explicitement le concept. Cependant, une fois qu'on les y sensibilise, ces derniers ont été en

mesure de comprendre les implications des divers éléments fondamentaux des modèles d'affaires dans leurs entreprises. La dimension qui leur était la plus étrangère est celle qui est la plus récente historiquement, le modèle de revenus. C'est une faille importante, car c'est cette dimension des modèles d'affaires qui est en grande partie la cause de l'échec des entreprises en ligne (dot.com) du début des années 2000.

7.2. Utilités

Dans la revue de la littérature, nous avons recensé quatre principales utilités que peuvent revêtir les modèles d'affaires dans la pratique. Premièrement, ils peuvent faciliter le partage et la compréhension de la vision de l'entrepreneur ou du gestionnaire lorsqu'il tente d'expliquer la logique d'affaires de son entreprise à diverses parties prenantes (Timmers, 1998a). Deuxièmement, le modèle d'affaires peut être un outil de gestion qui a comme vertu de simplifier la prise de décision (Gigalis, 2001) ou alors de mieux cibler les objectifs managériaux (Hayes & Finnegan, 2005). Troisièmement, le modèle d'affaires peut permettre une analyse de la cohérence de l'entreprise et une comparaison avec les modèles utilisés par d'autres organisations (Osterwalder, et al., 2005). Finalement, la réflexion sur le modèle d'affaires permet de trouver de nouvelles alternatives d'affaires qui renforcent la capacité d'adaptation de l'entreprise dans un environnement qui est constamment en changement (Osterwalder, et al., 2005).

7.2.1. Question de recherche

- Quelles utilités parmi les suivantes les praticiens attribuent-ils aux modèles d'affaires dans la pratique :
 - Comprendre et partager
 - Améliorer la gestion journalière
 - Analyser l'entreprise
 - Élaborer de nouveau modèle d'affaires

Au niveau de l'utilisation pratique du concept dans les PME, les entrepreneurs et les gestionnaires ayant participé à l'étude étaient trop peu familiers avec les modèles d'affaires pour que ces derniers soient utilisés comme outil de communication. La même problématique s'applique lors de son utilisation comme outil de gestion. Pour pouvoir utiliser les modèles

d'affaires pour communiquer ou pour améliorer leur système de gestion, les praticiens doivent être très à l'aise avec les différentes dimensions du concept, ce qui n'est pas le cas pour l'instant. Pour eux, les principales utilités des modèles d'affaires résident surtout dans les aspects d'analyse et de diagnostic qui sont à la base de la réflexion stratégique sur l'organisation. Il est possible de les utiliser comme plan de départ pour une démarche de transformation organisationnelle, mais une fois le processus enclenché, d'autres outils seront nécessaires pour mener à terme le projet.

7.3. Processus de transformation du modèle d'affaires

Selon la typologie de Linder et Cantrell (2000), il existe quatre grandes catégories de changements de modèle d'affaires : le changement de type réalisation, de type renouveau, de type expansionniste et de type aventurier. Dans cette étude, nous avons limité notre analyse aux deux derniers types de changements, car c'est dans ceux-ci que le modèle d'affaires change le plus profondément. Nous avons ensuite défini qu'il existe deux types d'incitatifs pouvant mener à une démarche de changement de modèle d'affaires, soit des opportunités d'affaires ou alors des pressions externes dans l'environnement qui contraignent l'entreprise à s'adapter. Nous avons terminé cette section en mentionnant que plusieurs modèles (Chesbrough & Schwartz, 2007; A. Pateli & G. M. Giaglis, 2003; 2003; Voelpel, et al., 2004) tentent de mieux définir le processus de mise en place d'un nouveau modèle d'affaires. Ces modèles sont toutefois incomplets pour expliquer la totalité du processus. Les recherches les plus concrètes pour comprendre le phénomène restent celles qui traitent de caractéristiques plus globales telles que situer la démarche sur l'axe radical/incrémental (Linder & Cantrell 2001).

7.3.1. Questions de recherche

- De quelle façon un entrepreneur ou un gestionnaire en vient-il à entreprendre une démarche de transformation du modèle d'affaires?
 - Quels sont leurs incitatifs à entreprendre la démarche?
 - Quelles sont leurs sources d'inspiration pour créer le nouveau modèle?
- De quelles façons les entreprises procèdent-elles pour mettre sur pied leurs modèles d'affaires ou y apporter des changements?
 - Quelles sont les étapes du processus de mise en place du nouveau modèle?

- Quelle est la nature du processus (incrémentale ou radicale)?

7.3.2. Résultats

Nous avons remarqué que la démarche de changement de modèle d'affaires se déroule différemment lorsqu'elle est causée par des incitatifs opportunistes, par opposition à lorsqu'elle est causée par des incitatifs contraignants. Dans un cadre opportuniste, lorsqu'aucune pression externe n'est mise sur l'organisation pour changer et que les ressources sont disponibles, les praticiens ont tendance à penser le changement de modèle d'affaires dans une perspective de croissance organisationnelle qui implique beaucoup de temps et de nouvelles ressources. Lors de changement causé par des contraintes dans l'environnement, nous avons remarqué que les praticiens optent pour l'« innovation du modèle d'affaires ». Dans ce genre de démarche, ils transforment leur entreprise en réorganisant les mêmes ressources dans une nouvelle configuration qui leur permet de mieux s'adapter. C'est ce type de transformation qui est, selon certains auteurs (Zott, et al., 2011), la plus susceptible d'accroître la compétitivité de l'entreprise sur son marché. En effet, nos résultats démontrent que celle-ci a pour avantage de s'opérer avec moins de ressources et plus rapidement que les changements de modèle d'affaires classiques.

Pour ce qui est des sources d'inspiration pour créer les nouveaux modèles d'affaires, les gestionnaires et les entrepreneurs se basent sur l'observation d'autres entreprises pour s'approprier certains aspects de leur modèle d'affaires. Ce mode d'innovation revêt un caractère plutôt classique. En effet, Carrier (1997) stipule que l'innovation, dans le sens d'idées complètement nouvelles, est plutôt rare et dans la plupart du temps elle est basée sur une adaptation de quelque chose de déjà présent dans l'environnement. Nous avons fait le lien entre ce constat et l'idée qu'il existe probablement un nombre limité et quantifiable de modèles d'affaires générique. Dans ce cas, les efforts des différents auteurs (Baden-Fuller & Morgan, 2010; A. Pateli & G. M. Giaglis, 2003; M. Rappa, 2000; M. A. Rappa, 2004; Timmers, 1998a; Weill & Vitale, 2001; Yuan & Zhang, 2003) ayant tenté de dresser une typologie des modèles d'affaires seraient justifiés. Une autre façon d'interpréter ce résultat est de se baser sur la théorie des conventions de Jouison-Laffitte (2011). Selon cette théorie, les praticiens partagent une même vision du monde des affaires. Ces conventions qu'ils partagent les amènent à percevoir leurs entreprises d'une façon similaire et limitent leur capacité à être réellement innovateur.

En ce qui concerne les étapes du processus de changement de modèle d'affaires, nous n'avons pas été en mesure de lier nos observations aux différentes théories (Chesbrough, 2007; A. G. Pateli & G. M. Giaglis, 2003; Rayport & Sviokla, 1995) présentes dans la littérature. Les processus dans les PME étudiées sont trop informels pour nous permettre de faire un tel lien. Par ailleurs, nous avons décelé une tendance des entrepreneurs et des gestionnaires à utiliser un mode opératoire incrémentale. C'est-à-dire que tout comme Linder et Cantrell (2001) le proposent, les praticiens optent pour une transition plutôt lente de l'ancien modèle d'affaires vers le nouveau modèle en évitant les changements trop radicaux. Cette façon de faire a l'avantage de préserver la culture de l'organisation contre des chocs trop brutaux.

7.4. Impacts de la transformation des trois dimensions du modèle d'affaires (chaîne de valeur, proposition de valeur et modèle de revenus) sur l'entreprise.

Le dernier volet de l'étude concerne les impacts du changement de modèle d'affaires sur différents aspects de l'entreprise. Pour chacune des trois dimensions fondamentales (chaîne de valeur, proposition de valeur, modèle de revenus) nous avons identifié plusieurs variables propres à chaque dimension pour observer de quelles façons elles sont altérées par le changement de modèle d'affaires.

La modification de la première dimension, la chaîne de valeur, a pour objectif de créer une nouvelle proposition de valeur pour le consommateur. C'est donc une démarche qui va affecter beaucoup de variables qui sont en lien avec le processus de création du produit ou du service. Dans cette perspective, nous avons choisi de nous attarder à cinq variables clés en lien avec le domaine de la production soient : la structure, la culture, les individus, les actifs et les partenaires. Notre recension des écrits nous a permis de découvrir que les actifs tangibles peuvent devenir des freins à la mise en place du nouveau modèle d'affaires comme la rivalité *blockbuster/Netflix* le démontre (Teece, 2010). La structure quant à elle est reconnue comme un des principaux outils de modification du modèle d'affaires (Linder & Cantrell 2001) et est appelée à être fortement modifiée dans la démarche. La culture peut aussi être affectée drastiquement par l'établissement de la nouvelle chaîne de valeur, car il se peut que le nouveau modèle requière l'instauration d'une culture différente de celle déjà présente dans l'organisation. Toutefois, le caractère social et intangible de la culture peut rendre son implantation

problématique (G. Johnson, et al., 2000). Au niveau des individus, les théories psychologiques comme celle de Kanter (2001) proposent que divers types de résistance au changement sont susceptibles d'émerger selon les différences individuelles des employées. Pour ce qui est des partenaires, (Giaglis, 2001) stipule qu'un bon modèle d'affaires doit explicitement démontrer le besoin de former de nouvelles alliances. Ces dernières peuvent toutefois créer des tensions, car elles peuvent entrer en conflit avec des partenariats déjà en vigueur dans l'ancien modèle.

La seconde dimension, la proposition de valeur, est quant à elle transformée dans le but de mieux capter l'attention des consommateurs et de se distinguer des concurrents. Pour cette dimension, nous avons donc décidé d'observer si le changement de modèle d'affaires a généré des innovations dans l'entreprise. L'innovation peut être un aspect qui prend diverses formes dans le monde des affaires que ce soit par exemple, au niveau des technologies (Chesbrough, 2007) ou alors du modèle d'affaires en lui-même (Chesbrough, 2010; Linder & Cantrell, 2000; Osterwalder, et al., 2005). En plus de l'innovation, nos résultats ont fait ressortir une nouvelle variable influencée par la transformation de la proposition de valeur : la visibilité. Ce n'est pas une variable que nous avons anticipé ou qui a reçu beaucoup d'attention dans la littérature. Toutefois, elle est implicite au concept de proposition de valeur dans la perspective où celle-ci vise à attirer de nouveaux consommateurs.

Finalement, nous avons ciblé deux variables enclines à être affectées par l'établissement d'un nouveau modèle de revenus : la rentabilité et les parts de marché. Tout d'abord, nous avons établi que la rentabilité du nouveau modèle d'affaires dépendra en grande partie de la capacité du modèle de revenus à prendre possession de la valeur qui a été créée dans la chaîne de valeur. Toutefois, certains auteurs (Johnson, et al., 2008; Lindemann; Teece, 2010; Voelpel, et al., 2004), soulèvent la possibilité d'une certaine cannibalisation des revenus de l'entreprise lors d'un changement de modèle d'affaires si les consommateurs visés par les nouveaux segments sont similaires à ceux visés par les anciens segments. L'acquisition de parts de marché est, quant à elle, une variable implicite au changement de modèle d'affaires de type expansionniste et aventurier de la typologie de Linder et Cantrell (2000), car dans celle-ci l'entreprise va tenter de conquérir au moins un nouveau marché.

7.4.1. Questions de recherche

- De quelles façons la transformation de chacune des dimensions fondamentales du modèle d'affaires va-t-elle avoir un impact sur les multiples aspects de l'entreprise?
 - Les chaînes de valeur : la structure, la culture, les individus, les actifs et les partenaires.
 - La proposition de valeur : l'innovation.
 - Le modèle de revenus : la performance financière et les parts de marché.

7.4.2. Résultats

7.4.2.1. Chaîne de valeur

Lors d'un changement de modèle d'affaires, la transition de l'ancienne chaîne de valeur vers la nouvelle affecte grandement l'organisation. Nos résultats nous ont permis de réaliser l'ampleur de ces impacts. Tout d'abord, les actifs tangibles bien qu'ils ne soient pas particulièrement problématiques tel que dans le scénario de la rivalité *Blockbuster/Netflix* (Teece, 2010), ont tout de même un impact important sur l'entreprise, car ils ont tendance à augmenter sa visibilité pour les consommateurs et les partenaires potentielles. Du côté des actifs intangibles, ceux-ci ont conservé le rôle de pierre angulaire de l'organisation qui leur a été attribué à l'intérieur du courant de pensée de l'école stratégique des compétences (Hafsi & Martinet, 2007). Comme il est proposé par cette école, les praticiens ont eu tendance à intégrer les activités en lien avec leurs champs d'expertise et à sous-traiter celles qui ne l'étaient pas. Dans cette perspective, ils suivent une logique qui tend vers celle de l'orchestrateur de modèle d'affaires (Schweizer, 2005). C'est-à-dire, qu'ils vont utiliser la sous-traitance pour créer un réseau de fournisseur et de conseillers externes qui vont les aider dans leur démarche. Toutefois, ils font attention de limiter le pouvoir de négociation de ces derniers en conservant le rôle central dans la filière de création du produit ou du service. L'outil par lequel les gestionnaires et les entrepreneurs ont eu tendance à implanter leur nouvelle chaîne de valeur est la structure, comme il est proposé dans la littérature par Linder et Cantrell (2000). En modifiant cette dernière, ils arrivent à mettre en place l'articulation de processus qui va créer le nouveau produit ou service. De plus, cette démarche va engendrer un phénomène psychologique de sortie de la zone de confort des employés qui devront faire preuve d'adaptation. La résistance au changement pouvant résulter de cette perte des points de repère psychologique (Kanter 2001) est amoindrie, dans les cas à l'étude, par l'inclusion et la consultation des employés dans le processus de

changement. Si dans le court terme, la démarche peut causer des inconvénients, dans le long terme, elle peut aussi avoir comme effet bénéfique de maintenir les employés préparés psychologiquement pour faire face à des changements subséquents (Linder et Cantrell 2001).

7.4.2.2. Proposition de valeur

Dans les entreprises que nous avons observées, la transformation de la proposition de valeur a un impact notable sur deux différentes variables. La première est l'innovation et la seconde, que nous n'avions pas anticipée avant l'expérimentation, est la visibilité.

En ce qui a trait à l'innovation, l'analyse de nos résultats a permis de découvrir qu'à travers le processus d'établissement de la nouvelle proposition de valeur, les entrepreneurs et les gestionnaires découvrent de nouvelles idées qui rendent leur offre encore plus attrayante pour le consommateur. C'est un phénomène que les auteurs, dans la littérature sur les modèles d'affaires, qualifient d'« innovation par effectuation » (Amit & Zott, 2001). Ce type d'innovation est particulier, car il ne constitue pas un objectif qui est visé par le praticien dès le départ. Chesbrough (2010), mentionne que ce genre de démarche comporte un niveau de risque assez élevé puisque l'innovation ne repose pas sur l'étude de données, mais sur l'action. En effet, les praticiens que nous avons interrogés nous ont confié qu'ils ont souvent recours à un système d'essais et erreurs qui leur permet de vérifier la pertinence des nouvelles idées trouvées.

En ce qui concerne la visibilité, nous avons remarqué que dans plusieurs cas de l'étude, la nouvelle proposition de valeur de l'entreprise a pour effet de susciter beaucoup d'attention de la part des consommateurs ainsi que des partenaires potentiels. Dans notre étude, c'est particulièrement le cas des entreprises qui ont acquis de nouveaux actifs qui mettent en valeur la nouvelle proposition de valeur. Par exemple, l'organisation Yo fait visiter ses nouveaux locaux à tous ceux qui le désirent en expliquant les nouveaux services qu'elle propose. Ce genre de comportement favorise un bouche-à-oreille qui a parfois un effet boule de neige. Peu de recherches se sont attardées au lien qui existe entre l'objet d'étude et la visibilité qui peut en découler. Toutefois, c'est une piste de réflexion intéressante qui mérite l'attention des chercheurs.

7.4.2.3. Modèle de revenus

Deux variables pouvant être affectées par la transformation du modèle de revenus ont été étudiées dans cette recherche : la performance financière et les parts de marché. Avant d’aborder ces variables, il convient de rappeler les résultats que nous avons obtenus quant au niveau de compréhension des praticiens par rapport à l’objet d’étude et à la dimension modèle de revenus. Nous avons découvert que : *les entrepreneurs et les gestionnaires ayant participé à notre étude ne connaissaient pas le concept de modèle de revenus et cette dimension est celle qui leur était la plus difficile à comprendre parmi les trois dimensions du concept de modèle d’affaires.*

Les observations quant aux deux variables de cette section (la performance financière et les parts de marché) sont la suite logique de ce résultat. Pour ces dernières, les différentes entreprises étudiées ont obtenu des résultats très variables. Ceci s’explique par le fait que le modèle de revenus est la dimension dans laquelle le moins de transformation a été opérée. Dans chacun des cas, les modèles utilisés sont restés très conventionnels (paiement direct ou abonnement) et n’ont pas permis d’accroître substantiellement la quantité de valeur capturée. Toutefois, les efforts déployés par les entrepreneurs et les gestionnaires sont signe d’un intérêt en regard au modèle de revenus. Leur insuccès résulte de leurs connaissances limitées en la matière qui restreignent leur capacité d’innovation dans ce domaine.

7.5. Discussion

7.5.1. Apports de l’étude

L’objectif de notre étude était de mieux cerner le phénomène du changement de modèle d’affaires dans la petite et la moyenne entreprise au Québec. Dans cette perspective, notre étude a permis de faire le tri entre les utilisations potentielles que l’on prête aux modèles d’affaires dans la littérature et celles qui sont réellement intéressantes pour les praticiens. Le concept est un outil de diagnostic et de planification stratégique avant tout. Certaines vertus (communication, gestion) attribuées aux modèles d’affaires sont un peu excessives dans un contexte où les praticiens ne sont pas particulièrement familiers avec le concept. Le fait que dans notre étude aucun des cinq participants ne connaissait le concept laisse présager un manque de sensibilisation des praticiens à l’égard des modèles d’affaires. Toutefois, c’est une réflexion qu’il

convient de vérifier dans des études ultérieures, car notre échantillon limité ne permet pas de généraliser ce résultat.

Cette étude nous a permis de jeter un premier regard sur les effets d'une telle démarche sur l'entreprise. Peu d'études se sont intéressées aux changements de modèle d'affaires dans les entreprises et encore moins dans les PME. Dans cette perspective, les entrevues que nous avons réalisées avec les entrepreneurs et les gestionnaires ont permis de faire des découvertes particulièrement intéressantes. Notons parmi ces dernières, l'importance de l'« innovation du modèle d'affaires » (transformer l'entreprise en conservant les mêmes ressources), des compétences clés qui sont la pierre angulaire des modèles d'affaires et le niveau de connaissance plutôt limitée des gestionnaires et des entrepreneurs quant au concept de modèle d'affaires qui les empêchent d'exploiter le concept à son plein potentiel.

7.5.2. Limites de l'étude

La méthodologie de notre étude comporte certaines failles qu'il convient de mentionner. Premièrement, notre échantillon est assez restreint. Il ne compte que des PME vieilles de vingt ans et moins et qui n'emploient pas plus de trente employés. De plus, les secteurs dans lesquels œuvrent ces PME présentent une certaine redondance dans la perspective où trois des cinq PME (FA, CE et YO) ont un lien plus ou moins fort avec le domaine des sports. Aussi, l'étendue géographique des cas est restreinte. En effet, la majorité des entreprises à l'étude sont originaires de la région de Trois-Rivières. Finalement, notons les biais liés à la collecte des données ainsi qu'à l'interprétation de celles-ci par les chercheurs. La triangulation des données avait pour but de réduire cet effet. L'importance de ces failles est relative étant donné le caractère exploratoire de la présente recherche alors que les objectifs n'impliquent pas une globalisation des résultats. Il s'agissait pour nous de documenter et théoriser à propos des modèles pouvant servir à définir le changement de modèle d'affaires dans les PME

7.5.3. Piste de recherche pour de prochaines études

Cette recherche ouvre la porte à de nouvelles réflexions qui pourront être reprises par d'autres chercheurs. Tout d'abord, il serait intéressant de reprendre cette recherche avec un échantillon d'entreprise plus vaste. Ceci permettrait de vérifier la validité des résultats obtenus dans cette recherche et de mieux saisir l'ampleur de la problématique du manque de

connaissance des praticiens en regard au concept. Aussi, la visibilité que procure une démarche de changement de modèle d'affaires est un phénomène qui est, en notre opinion, sous-estimé à la fois de la part des chercheurs, mais aussi des praticiens. Comme l'a découvert Chesbrough (2010) à propos de l'organisation musicale *Radiohead*, la visibilité lors d'un changement de modèle d'affaires peut engendrer des résultats considérables. Finalement, cette recherche nous a amenés à nous questionner quant à la nature des modèles d'affaires. Sont-ils des dérivés de modèles génériques comme les stratégies du positionnement ou alors existe-t-il un nombre infini de modèles d'affaires limité seulement par nos conventions du monde? Il serait particulièrement intéressant que d'autres études investiguent ces phénomènes.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. [Article]. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 5(3), 193.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). Preface: introduction to special section—business models. *Electronic markets*, 11(1), 3-9.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. *Long Range Planning*, 43, 21 216-226.
- Applegate, L. M., & Collura, M. (2000). Overview of E-business Models. *Harvard Business School Discussion Paper*, 9-801.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2), 156-171.
- Bardin. (1989). L'analyse de contenu. *5ième édition*. Paris, Éditions Presse Universitaire de France : Le psychologue. 44, (2), 6-8.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *GESTION-MONTREAL*, 24, 86-95.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Bowen, D. E., & Jones, G. R. (1986). Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. *Academy of management review*, 11(2), 428-441.
- Burton-Jones, A. (1999). Knowledge capitalism: business, work, and learning in the new economy. *Policy future in Education*. 1 (1). 143-149.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat* (Vol. 2): Presse Universitaire du Québec.
- Casadesus-Masanell, R., & Larson, T. (2009). *Competing Through Business Models (D)*: Harvard Business School.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.

- Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1), 55-59.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*: Harvard Business Press.
- Collerette, P. (1996). La méthode des études de cas. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, sous la direction d'Alex Mucchielli*, 77-80.
- De Vries, M. K. (2010). *La face cachée du leadership*: Pearson Education France.
- Dedrick, J., Kraemer, K. L., & Linden, G. (2010). Who profits from innovation in global value chains?: a study of the iPod and notebook PCs. *Industrial and corporate change*, 19(1), 81-116.
- Deschenaux, F., Bourdon, S., et Baribeau, C. (2005). Introduction a l'analyse qualitative informatisee a l'aide du logiciel QSR NVivo 2.0. *Les cahiers pedagogiques de l'Association pour la Recherche Qualitative*.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility:: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Drew, S. (2002). 8 Why business models matter. *The make or break issues in IT management: a guide to 21st century effectiveness*, 139.
- Dubosson, Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 532-550.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*: Presse Universitaire du Québec.
- Ghemawat, P. (2000). Competition and business strategy in historical perspective. *HBS Comp. & Strategy Working Paper No. 798010*.
- Giaglis, G. M. (2001). Mobile/Wireless Research Group Publications Series 2002-2003. *M-Business conference*.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative,, France : Éditions EMS*
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 1022-1054.

- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion*, 32(3), 88-98.
- Hamel, & Heene. (1994). *Competence-based competition :Theory and practice in the new management*. Pergamon. PR. Wiley New York.
- Hamel, J. (1997). Etude de cas et sciences sociales. *Paris : L'Harmattan*.
- Hayes, J., & Finnegan, P. (2005). Assessing the of potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers. *European Journal of Operational Research*, 160(2), 365-379.
- Johnson, Christensen, & Kagermann. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique*: Publi Union.
- Jouison-Laffitte, E. (2011). Building Knowledge on the Business Model Concept: a Methodological Perspective.
- Kanter, R. M. (2001). *Evolve! : Succeeding in the digital culture of tomorrow*: Harvard Business Press.
- Kets, D. (2006). La face cachée du leadership.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Stratégie océan bleu*: Village mondial, Paris.
- Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J. M. (2005). From Buzzword to Managerial Tool: The Role of Business Models in Strategic Innovation. *40th Annual Assembly of the The Latin American Council of Management Schools (CLADEA)*, 20-22.
- Leroy, F. (2008). *Les stratégies de l'entreprise*: Dunod.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human relations*, 1(2), 143.
- Linder , C. J., & Cantrell , S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 13.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing business models: surveying the landscape. *Business*.
- Lucking Reiley, D. (2000). Auctions on the Internet: What's being auctioned, and how? *The Journal of Industrial Economics*, 48(3), 227-252.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.

- Mansfield, G., & Fourie, L. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *S. Afr. J. Bus. Manage*, 35(1), 35-44.
- Manthei, D. (2010). The Impact of the Internet and Cyberspace on Human Social Habits. *Developmental Psychology*, 3, 9.
- McKeever, M. P. (2008). *How to write a business plan*: Nolo.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation. *Négri J (2007), «Le développement durable: des contraintes, mais aussi des opportunités», Sciences Po, Université d'été du Développement Durable*, 29-31.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Cohen, L., & Fontaine, J. (2005). *Safari en pays stratégique: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*: Village mondial.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical and empirical insights.
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Paré, G. (2002). Enhancing the rigor of qualitative research: application of a case methodology to build theories of IT implementation. *The Qualitative Report*, 7(4), 1-13.
- Pateli, A., & Giaglis, G. M. (2003). *A framework for understanding and analysing e-business models*.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2003). *A methodology for business model evolution: application in the mobile exhibition industry*.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). *Developing business models for ebusiness*.
- Porter, M. E., & de Lavergne, P. (1985). *L'avantage concurrentiel*: InterEditions Paris.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.

- QsrInternational. (2008). Getting started with Nvivo, from <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo8/French/NVivo8-Getting-Started-Guide.pdf>
- Rappa, M. (2000). Business models on the web. *North Carolina State University (ecommerce.ncsu.edu)*, 13.
- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(1), 32-42.
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 73, 75-75.
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
- Rispol, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*: De Boeck.
- Robson, P. J. A., & Bennett, R. J. (2000). SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193-208.
- Sbordone, A. (2007). Globalization and inflation dynamics: the impact of increased competition: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American psychologist*, 45(2), 109.
- Schein, E. H., & Books24x7, I. (1992). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): Jossey-Bass San Francisco.
- Schweizer, L. (2005). Concept and evolution of business models. *Journal of General Management*, 31(2), 37.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System Dynamics Review*, 10(2-3), 291-330.
- Teece. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California management review*, 40(3), 55-79.
- Teece. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*: Oxford University Press, USA.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

- Torrès, O. (2007). «Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: le mix de proximité». *Management des PME, Pearson Education*, 21-46.
- Unesco, I. d. s. d. (2005). *Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*: Éditions OCDE.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011). A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus. *Management international*, 15(2).
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & 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.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*: Harvard Business Press.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach'. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills, CA., Sage Publications).
- Yin, R. K. (1994). Case study research. *Design and methods*, 2.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): Sage publications, INC.
- Yuan, Y., & Zhang, J. J. (2003). Towards an appropriate business model for m-commerce. *International Journal of Mobile Communications*, 1(1), 35-56.
- Zott, C., & Amit, R. (2002). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*: Snider Entrepreneurial Center, Wharton School.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019.

Protocole d'entrevue

Introduction

- Mot de bienvenue
- Présentation du chercheur
- **Rappel des buts de la recherche :**
 - o Cette recherche compte trois objectifs principaux. Premièrement, mieux définir le niveau de compréhension qu'ont les entrepreneurs et gestionnaires du concept de modèle d'affaires. Deuxièmement, recueillir votre opinion en ce qui concerne les utilités pratiques des modèles d'affaires en termes de gestion et de planification stratégique. Finalement, documenter le phénomène d'élaboration et de modification de modèle d'affaires.
- **Rappel de liberté de participation :**
 - o Vous êtes totalement libre de participer ou non à cette étude. Si à un quelconque moment vous deviez ne plus vouloir y participer, l'entrevue prendra fin.
- **Rappel de la confidentialité :**
 - o Les propos échangés lors de cette entrevue sont strictement confidentiels et aucun usage public n'en sera fait.
- **Début de l'entrevue :**
 - o Questions en lien avec la définition et les dimensions du concept.
 - o Questions en lien avec les utilités des modèles d'affaires.
 - o Questions en lien avec les impacts du changement de modèle d'affaires.
- **Fin du questionnaire**
 - o Avez-vous d'autres commentaires à ajouter à propos des modèles d'affaires?

Clôture de l'entretien, remerciements et rappel de la confidentialité des données recueillies

ANNEXE B

Questions et thèmes de recherche

Thème de recherche	Questions
Définition du concept	<p>Avez-vous déjà entendu parler du terme modèle d'affaires?</p> <p>Pourriez-vous en donner une définition?</p> <p>Dans vos mots qu'est-ce que les mots modèles d'affaires ou business model vous évoquent.</p>
Utilité : Communication	<p>Comment se passe la communication en général dans votre entreprise?</p> <p>L'outil que l'on vient de vous présenter semble-t-il utile pour communiquer?</p> <p>De quelle façon pourriez-vous intégrer l'outil pour communiquer?</p> <p>Avec quels acteurs de votre environnement (partenaires, fournisseurs, employés...) vous voyez vous le plus utiliser cet outil pour communiquer avec eux?</p> <p>Ce mode de communication serait-il compatible avec votre méthode de communication actuelle?</p>
Utilité : Gestion	<p>Comment prenez-vous les petites décisions de tous les jours dans l'entreprise?</p> <p>Un plan comme celui-là serait-il utile pour diriger ces décisions?</p> <p>Comment fixez-vous les objectifs à atteindre?</p> <p>Utilisez-vous des indicateurs pour suivre l'évolution de votre entreprise?</p> <p>Si oui, est-ce qu'un outil comme celui-ci pourrait vous aider à améliorer ces derniers? Si non, est-ce qu'un outil comme celui-ci pourrait vous aider à mettre sur pied un tableau d'indicateurs?</p>
Utilité : Innovation	<p>Comment trouvez-vous de nouvelles idées dans l'entreprise?</p> <p>Pensez-vous que de mettre votre entreprise dans un tel outil peut vous amener à avoir de nouvelles idées?</p> <p>De quelle façon cela se produirait-il?</p> <p>La mise en application de vos idées est-elle fréquente?</p> <p>Avez-vous de la difficulté à faire le lien entre les innovations et les</p>

Thème de recherche	Questions
	objectifs de l'entreprise?
Utilité : Analyse	<p>Faites-vous une planification stratégique pour votre entreprise? Si oui, un tel outil vous aiderait-il à améliorer ce processus? Si non, un tel outil vous pousserait-il à commencer à faire de la planification stratégique?</p> <p>La mise sur papier de votre entreprise dans l'outil vous a-t-elle aidé à mieux percevoir votre organisation?</p> <p>Voyez-vous des faiblesses qui sont à corriger?</p> <p>Voyez-vous des forces qui sont à conserver?</p>
Processus de changement d'affaires modèle	<p>Comment avez-vous pris conscience qu'il fallait transformer votre entreprise?</p> <p>Qu'est-ce qui a allumé la mèche et qui vous a poussé à vous engager dans le projet?</p> <p>Pourriez-vous me décrire comment vous est venue l'idée de transformer l'entreprise de cette façon?</p> <p>Saviez-vous le résultat que vous visiez quand vous avez eu l'idée?</p> <p>L'idée a-t-elle changé en cours de route ou êtes-vous resté avec la même vision de ce que vous vouliez faire?</p> <p>Si on fait une histoire chronologique de votre changement, comment cela s'est-il passé?</p> <p>Quelles étapes furent les plus problématiques?</p> <p>Quelles étapes furent les plus simples?</p> <p>Si vous deviez refaire le processus que changeriez-vous à la chronologie des événements?</p> <p>Comment avez-vous vécu le changement au jour le jour?</p> <p>À quelle vitesse avez-vous mis en place le nouveau segment?</p> <p>Y a-t-il une raison pour laquelle vous avez procédé à ce rythme?</p>
Impact : Actifs	<p>Comment qualifieriez-vous les investissements au niveau des actifs de votre entreprise?</p> <p>Avez-vous eu des difficultés à obtenir ces ressources financières?</p> <p>Certains actifs de votre ancien modèle sont-ils devenus des fardeaux?</p> <p>Avez-vous été capable de développer une synergie entre les actifs nécessaires avant et après le changement?</p>

Thème de recherche	Questions
Impact : Partenaires	<p>Le projet a-t-il créé des tensions ou des conflits entre les propriétaires?</p> <p>Avez-vous dû avoir recours à de nouveaux partenariats internes ou externes? Si oui, de quelle importance sont ces partenariats?</p> <p>Avez-vous été en mesure de trouver tous les partenaires que vous souhaitiez pour réaliser le projet? Si non, comment avez-vous outrepassé ce vide?</p> <p>La relation de force avec vos partenaires a-t-elle été modifiée dans le nouveau modèle?</p>
Impact : Culture	<p>Comment qualifieriez-vous le climat qui règne dans votre entreprise présentement?</p> <p>Le climat de travail a-t-il changé depuis que vous avez effectué les changements? Si oui, quelle est la cause de ce changement? Si non, comment avez-vous réussi à garder ce même climat?</p> <p>Avez-vous planifié un quelconque changement dans l'ambiance de travail que vous désiriez créer?</p>
Impact : Employés	<p>Le changement a-t-il généré de la résistance chez certains employés?</p> <p>Avez-vous été témoins de la formation de petits groupes dissidents ou de l'isolation de certains employés?</p> <p>Avez-vous employé de stratégies pour amener les gens à être en accord avec le projet?</p>
Impact : Structure	<p>Comment les nouveaux segments se sont-ils joints à ceux existants dans votre entreprise?</p> <p>Avez-vous du changer la hiérarchie que vous utilisiez ou avez-vous encore une hiérarchie similaire?</p> <p>La structure actuelle de votre entreprise est-elle plus simple ou plus complexe que celle que vous aviez avant ?</p>
Impact : Parts de marché	<p>De quelle façon qualifieriez-vous la façon dont vous avez pris position sur les marchés?</p> <p>Êtes-vous satisfait de l'achalandage des nouveaux segments de votre entreprise?</p> <p>Qui sont vos consommateurs des nouveaux segments et des anciens segments? Ont-ils quelque chose en commun?</p>
Impact : Performance	<p>Êtes-vous satisfait des retombées financières du changement que</p>

Thème de recherche	Questions
financière	vous avez fait? Avez-vous réussi à rentabiliser votre projet? Avez-vous observé une hausse ou une baisse de revenus des différents segments de votre entreprise?
Impact : Innovation	Est-ce que le projet a généré de l'innovation? Si oui, quelles sont-elles? Si oui, qui est à la base de cette innovation? (partenaire, employé, propriétaire) Avez-vous de nouvelles idées de projets? Les procédés que vous utilisiez ont-ils évolué d'une quelconque façon?

ANNEXE C**Lettre d'information**



Cette lettre vise à vous informer formellement du projet de recherche sur les modèles d'affaires. Ce projet est une exigence partielle du programme de Maitrise en Administration « MBA » de L'Université du Québec à Trois-Rivières.

Philippe Desmarais, chercheur principal, étudiant MBA

Département des sciences de la gestion

Programme de maitrise en administration UQTR

Directeur de thèse :

François Labelle, professeure en sciences la gestion (UQTR)

Objectifs

Les objectifs de ce projet sont de démystifier le concept de modèle d'affaires qui est nébuleux autant dans la littérature scientifique que pour les gestionnaires et les entrepreneurs. Nous désirons comprendre votre vision à l'égard du concept et récupérer vos impressions à propos des utilités et implications des modèles d'affaires en entreprises. Les informations qui vont suivre visent à vous permettre de bien comprendre ce qu'implique votre participation à l'étude et à prendre la décision la plus éclairée possible.

Veillez s'il vous plaît prendre le temps de bien lire la suite de cette lettre. Vous pouvez prendre tout le temps nécessaire afin de prendre votre décision.

Tâche

Votre participation implique simplement une rencontre d'une durée approximative d'une heure avec un chercheur. Cette rencontre pourra se tenir dans les locaux de votre entreprise ou alors dans une salle de classe du programme MBA de l'UQTR (Université du Québec à Trois-Rivières) à la date et l'heure qui vous convient le mieux. L'entrevue est divisée en trois sections, chacune ayant un thème différent. La première section traite des modèles d'affaires en tant que concept. La deuxième traite des utilisations potentielles des modèles d'affaires comme outils de gestion et d'analyse stratégique. La dernière section aborde le changement de modèle d'affaires avec ses freins et ses facteurs facilitants.

Risque, inconfort, inconfort

Cette étude ne présente aucun préjudice, risque ou inconfort évidents. Le seul inconfort est une rencontre d'une heure pour l'entrevue.

Bénéfices

Cette rencontre est, pour vous, une opportunité d'en apprendre davantage sur le concept de modèle d'affaires. En effet, au cours de l'entrevue vous serez amené à réfléchir sur les modèles d'affaires en tant qu'outils de gestion et d'analyse stratégique. De telles réflexions pourraient influencer vos pratiques de gestion et vous permettre de développer de nouveaux outils managériaux. Aucune compensation monétaire ne découlera de votre participation.

Confidentialité

Veillez être assurée de la confidentialité des renseignements que vous fournirez autant dans la collecte des informations que lors de l'analyse et de la diffusion des résultats. Seulement mon directeur de mémoire, monsieur François Labelle, professeur à L'UQTR et moi-même auront accès aux informations que vous aurez fourni.

Les données recueillies seront conservées sous clé à la résidence principale du chercheur Philippe Desmarais. Les données seront détruites dans un an et ne serviront pas à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Les résultats de la recherche qui pourront être diffusés sous forme de mémoire ne permettront pas d'identifier le participant ou l'entreprise. Votre anonymat et celle de votre entreprise seront préservés dans la recherche par l'utilisation de faux pseudonymes.

Participation volontaire

Vous devez savoir que le fait d'accepter de participer à cette recherche est totalement volontaire. Si vous deviez faire l'expérience d'un quelconque malaise pendant l'entrevue, vous avez la possibilité de ne pas répondre à la question ou même de décider de ne plus participer à l'étude, et ce, sans avoir à vous justifier. Le chercheur se réserve la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

Question ou plainte par rapport à l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et par un certificat d'éthique. Pour toute question ou plainte concernant l'éthique de cette recherche, vous pouvez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique : CEREH@uqtr.ca.