

## **La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C**

## **Understanding business model change implementation. The contribution of the 4C model**

## **La implementación del cambio de modelo de negocio. La contribución del modelo 4C**

Lionel Garreau, Raphaël Maucuer et Alexis Laszczuk

Volume 19, numéro 3, printemps 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1043009ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1043009ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Garreau, L., Maucuer, R. & Laszczuk, A. (2015). La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 169–183. <https://doi.org/10.7202/1043009ar>

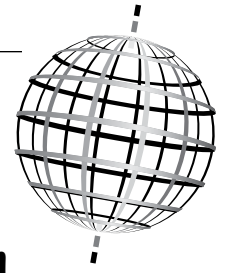
Résumé de l'article

Les recherches actuelles permettent de caractériser le changement d'un business model mais n'en n'explicitent pas les leviers managériaux. Notre recherche prend appui sur le modèle 4C (Miller et Le Breton Miller, 2010) pour palier ce manque. A partir d'une étude empirique basée sur quatre entreprises du secteur de l'internet, nous dégagons les leviers de changement du business model que nous mettons en relation avec ses principaux enjeux d'évolution. L'attention portée à la mise en oeuvre du changement nous invite à proposer une vision incarnée du business model.

---

# La mise en œuvre du changement de business model

## Les apports du modèle 4C



# Understanding business model change implementation

## The contribution of the 4C model

# La implementación del cambio de modelo de negocio

## La contribución del modelo 4C

LIONEL GARREAU

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM,  
Equipe Management & Organisation

RAPHAËL MAUCUER

ESSCA Ecole de Management,  
PRES UNAM

ALEXIS LASZCZUK

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM,  
Equipe Management & Organisation

---

### RÉSUMÉ

Les recherches actuelles permettent de caractériser le changement d'un business model mais n'en n'explicitent pas les leviers managériaux. Notre recherche prend appui sur le modèle 4C (Miller et Le Breton Miller, 2010) pour palier ce manque. A partir d'une étude empirique basée sur quatre entreprises du secteur de l'internet, nous dégagons les leviers de changement du business model que nous mettons en relation avec ses principaux enjeux d'évolution. L'attention portée à la mise en œuvre du changement nous invite à proposer une vision incarnée du business model.

Mots-clés : Business model, modèle 4C, stratégie, évolution

### ABSTRACT

Current business model research enables the specification of business model change but does not shed light on managerial levers of this change. Our research draws on the 4C model (Miller et Le Breton Miller, 2010) to fill this gap. We use an empirical study based on four businesses of the Internet sector to identify the relation between business model evolution types and their managerial levers. The stress on business model change implementation invites us to provide an embodied vision of the business model.

Keywords: business model, 4C model, strategy, evolution

### RESUMEN

La investigación actual caracteriza el cambio de los modelos de negocio pero no explicita los factores que permiten entenderlos. Nuestra investigación se apoya en el modelo 4C (Miller et Le Breton Miller, 2010), para compensar esa carencia. A partir de un estudio empírico basado en cuatro empresas del sector internet, ponemos de manifiesto los factores del cambio de los modelos de negocio y presentamos los principales retos que presentan su desarrollo. La atención que el artículo presta a la implementación de este cambio nos invita a proponer una visión del modelo de negocio más centrada en torno a la persona dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Modelos de negocio, modelo 4C, estrategia, evolución

---

Le rapide développement du champ de recherche sur le concept de business model (BM) (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010; Lecocq et al., 2010) témoigne de son intérêt pour les chercheurs et les praticiens. Positionné à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), le BM permet de comprendre les processus de création et de captation de valeur au sein d'une entreprise à un moment donné (Lecocq et al., 2006). Malgré un nombre croissant de recherches sur le changement de BM (Linder et Cantrell, 2001; Moyon, 2011; Sabatier, 2011; Svejenova et al., 2010) la littérature ne permet pas d'appréhender de façon satisfaisante la logique d'évolution du BM. Ces études identifient les formes et l'ampleur du changement de BM *a posteriori* mais n'apportent pas aux managers un cadre leur permettant d'anticiper ou d'orienter les changements de BM nécessaires à l'évolution de leur entreprise. Nous montrons dans cet article que le modèle 4C (Miller et Le Breton-Miller, 2010) permet de répondre à ce manque.

Le modèle 4C est une grille d'analyse des déterminants de la performance des grandes entreprises familiales sur le long terme. Le modèle articule quatre composantes – la *continuité*, la *communauté*, la *connexion* et le *commandement* – que les entreprises doivent combiner pour assurer durablement leur succès. Ce modèle renouvelle l'approche traditionnelle de la stratégie en identifiant des facteurs de succès situés à un niveau intermédiaire entre la stratégie et les processus opérationnels, tout en relevant d'activités transverses. L'ambition de cet article est de comprendre comment certaines combinaisons des composantes du modèle 4C contribuent à la mise en œuvre du changement de BM.

A partir d'une étude empirique qualitative basée sur quatre entreprises du secteur de l'internet, nous explorons la manière dont le modèle 4C permet d'orienter l'évolution du BM. Nous montrons que l'activation de couples de composantes contribue à la mise en œuvre du changement de BM.

De plus, chaque couple identifié contribue à une logique particulière de changement de BM, et permet ainsi de répondre à des enjeux spécifiques d'évolution stratégique.

Cet article apporte une triple contribution. D'abord, il révèle l'apport de pratiques managériales pour la mise en œuvre du changement de BM. L'article complète la littérature existante en montrant que l'évolution du BM n'est pas uniquement une question de choix mais aussi de management. Ensuite, en réponse à l'appel de Denis et Martinet (2012), l'article renforce la portée théorique et managériale du modèle 4C : il constitue non seulement une clé de compréhension des logiques de changement de BM mais également un ensemble de moyens managériaux permettant de faire face aux grands enjeux stratégiques. L'utilisation du modèle 4C permet de mettre en relation les pratiques managériales, l'évolution du BM et les enjeux stratégiques associés. L'article souligne enfin la nécessité d'incarner le BM. La littérature existante, qui élude la dimension humaine à l'œuvre derrière les choix (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) ou les configurations de BM (Lecocq et al., 2006; Lecocq et Moyon, 2010; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010; Demil et Lecocq, 2010), doit s'enrichir des pratiques managériales quotidiennes qui influencent les possibilités d'évolution du BM.

## Business model et modèle 4C

### MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT DE BM

Très largement utilisé dans le monde des affaires depuis le début des années 2000, le concept de BM s'est progressivement imposé au sein de la communauté scientifique en gestion. Il offre une représentation concrète de la stratégie à travers un ensemble d'éléments opérationnalisables situés à un niveau intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Lecocq et al., 2006). Un champ de recherche s'est structuré autour de ce concept, renfermant un potentiel théorique de nature à renouveler la pensée stratégique (Magretta, 2002; Lecocq et al., 2010).

Le concept de BM se caractérise par la quantité et l'hétérogénéité des définitions existantes<sup>1</sup> : « *Il n'existe pas de définition claire et stable du BM*<sup>2</sup>. » (Dahan et al., 2010). Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient plus de 50 définitions dans la littérature sur une période de 15 ans. S'il n'existe pas de définition universelle, les chercheurs appréhendent le BM comme une description de la façon dont une entreprise crée de la valeur, développe les sources internes de son avantage compétitif, et capte une partie de cette valeur (Morris et al., 2005; Brink et Holmén, 2009). En synthèse, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) proposent une définition fondée sur les mécanismes à l'œuvre dans le processus de

création et de captation de valeur : « *Le [BM] est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits.* » (p. 271).

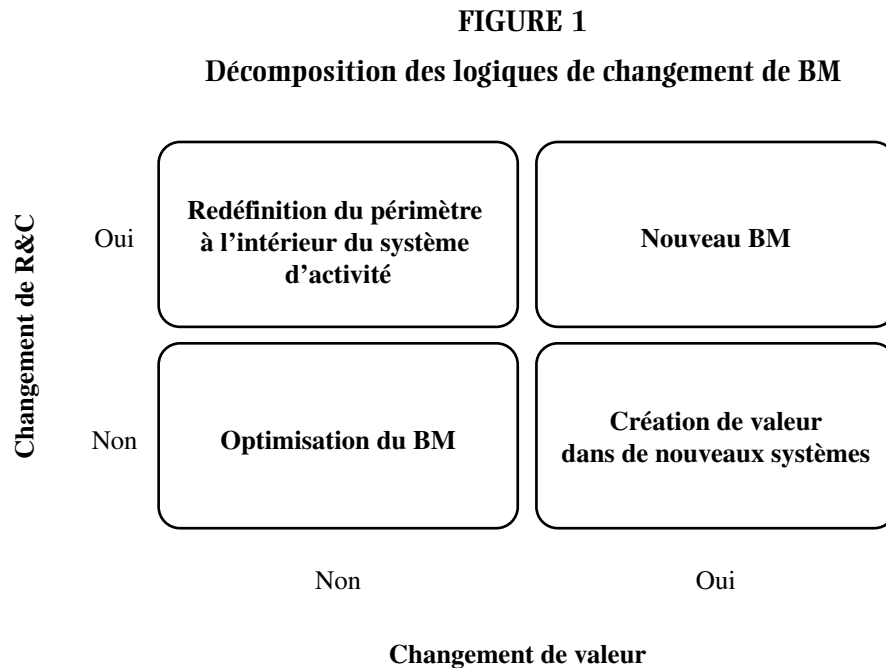
Ces mécanismes impliquent la mise en relation de plusieurs composantes en interaction. Le BM est un concept multidimensionnel dont nous identifions une vingtaine de configurations (Venkatraman et Henderson, 1998; Alt et Zimmermann, 2001; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010; Yunus et al., 2010). L'agrégation des composantes les plus fréquemment évoquées permet d'en identifier trois principales : les ressources et les compétences (RC), l'organisation (O), la proposition de valeur (V). Cette approche, nommée modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), constituera notre cadre d'analyse du BM.

La question du changement de BM, qui offre une acuité nouvelle sur les évolutions stratégiques (Chesbrough, 2010), a été relativement peu étudiée (Svejenova et al., 2010). Certains travaux proposent des classifications de changement de BM en fonction du nombre et du type de composantes modifiées. Linder et Cantrell (2001) distinguent quatre types de changement d'ampleur différente : *Realization model*, *Renewal model*, *Extension model* et *Journey model* (de la plus faible ampleur à la plus forte). Moyon (2011) propose une typologie fondée sur le modèle RCOV distinguant quatre logiques de changement : *l'optimisation du BM* permet d'optimiser le rapport entre les volumes de coûts et de revenus; *la redéfinition du périmètre d'activité* consiste à internaliser/externaliser des activités; *la création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités* permet de redéployer des actifs pour reformuler la proposition de valeur et développer de nouvelles sources de revenus; *l'émergence d'un nouveau BM* correspond à un changement radical lié au renouvellement de la mission de l'entreprise. Nous proposons une reformulation du modèle de Moyon (2011) permettant de positionner au sein d'une matrice ces différentes logiques en fonction de l'ampleur du changement relatif aux composantes « ressources et compétences » et « proposition de valeur » (voir figure 1). N'intervenant pas dans la distinction des différentes logiques de changement, la composante « organisation » n'est pas représentée dans notre matrice. Celle-ci constituera notre cadre d'analyse du changement de BM.

Les modèles présentés permettent de constater et de qualifier un changement *a posteriori*, mais n'explicitent pas les mécanismes à l'œuvre dans le changement de BM. Demil et Lecocq (2010) montrent que le BM peut être adapté proactivement à travers deux mécanismes de changement : les mécanismes volontaires et les mécanismes émergents. Les mécanismes volontaires relèvent d'un réajustement ou d'une utilisation optimisée du système de ressources et de

1. Pateli et Giaglis (2004) affirment qu'il s'agit d'un des sujets de discussion les plus fréquemment abordés dans la littérature sur les BM.

2. Traduction libre des auteurs.



Source : adapté de Moyon (2011)

compétences : «*Les ressources ne sont jamais utilisées de manière optimale et les inefficiences persistent, offrant des opportunités pour de nouvelles propositions de valeur et pour une meilleure exploitation des ressources*<sup>3</sup>. » (p.241). Les mécanismes émergents relèvent de la dynamique interne du BM : «*Les facteurs internes ne sont pas seulement le résultat des décisions des managers, mais également de la dynamique intra et inter-composantes du BM*<sup>4</sup>. » (p.241). Si la cohérence interne est essentielle à l'efficacité des mécanismes ainsi qu'à l'émergence de *cercles vertueux* entre les éléments du BM (Casadessus-Masanell et Ricart, 2007), la cohérence externe permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement (Lecocq et Moyon, 2010). La recherche de cohérence interne et externe peut ainsi entraîner des améliorations ou des renouvellements de BM.

Si Demil et Lecocq (2010) identifient des mécanismes permettant de modifier proactivement les composantes du BM, ils ne proposent pas de principes managériaux pour leur mise en place. De la même manière, Lee et al. (2013) proposent un outil de mise en cohérence des ressources technologiques dans le cadre d'une évolution de BM dans des secteurs innovants, sans dégager les leviers managériaux utiles à son déploiement. Pourtant, la littérature sur le management du changement souligne l'importance des pratiques managériales pour la réussite du changement, que celui-ci soit planifié ou non anticipé (Balogun, 2006; Bartunek et al., 2011). Notre objectif est donc de mieux comprendre les

mécanismes à l'œuvre dans le changement de BM et de dégager les clés de réussite de sa mise en œuvre. Nous considérons que le modèle 4C (Miller et Le Breton-Miller, 2010) est particulièrement adapté pour comprendre ces phénomènes. En effet, il articule les mécanismes fondamentaux permettant d'appréhender finement l'évolution des processus stratégiques dans une logique de performance durable. Cet article vise ainsi à répondre à la question suivante : «*Comment les composantes du modèle 4C contribuent-elles à la mise en œuvre du changement de business model ?*»

#### MODÈLE 4C ET ÉVOLUTION DU BM

Miller et Le Breton-Miller (2010; 2005; 2006) ont réalisé une étude sur la performance à long terme des grandes entreprises familiales. Ils proposent un modèle – baptisé «*modèle 4C*» – articulant les facteurs fondamentaux de mise en œuvre d'une stratégie réussie sur le long terme. Il offre une conception contextualisée et incarnée de la mise en œuvre de la stratégie permettant d'appréhender finement l'évolution des processus stratégiques. Si la plupart des travaux s'inscrit dans le champ de recherches sur les entreprises familiales (par exemple Hoopes et Miller, 2006; Zellweger, 2007; Lumpkin et al., 2008; Chirico et Salvato, 2008), Miller indique la pertinence d'une application à d'autres terrains, en particulier l'entrepreneuriat (Bloch et Cisneros Martinez, 2010). Un appel en ce sens a été lancé par Denis et Martinet (2012) qui

3. Traduction libre des auteurs.

4. Idem.

présentent le modèle 4C comme une voie de recherche intéressante pour la pensée stratégique en général.

Le modèle 4C est composé de quatre dimensions : la *continuité*, la *communauté*, la *connexion* et le *commandement*. La *continuité* renvoie à la construction d'une capacité stratégique permettant de remplir la mission de l'entreprise sur le long terme. La *communauté* désigne la « philosophie sociale » de l'entreprise sous-jacente au développement d'un sentiment d'appartenance au travers de valeurs, de pratiques et de choix orientés vers le bien-être des collaborateurs. La *connexion* correspond au développement et au maintien d'un réseau social de partenaires externes basé sur des relations pérennes et constructives. Enfin, le *commandement* désigne la latitude décisionnelle du dirigeant et des cadres supérieurs, ainsi que leur capacité à mettre en œuvre des options stratégiques. Le tableau ci-après précise les caractéristiques de chacun des 4C.

Le modèle 4C relève d'une approche configurationnelle. Le poids relatif de deux des quatre composantes permet de qualifier le profil stratégique des entreprises et d'en expliquer la performance. D'après les auteurs, cette performance s'explique par la cohérence entre la stratégie et le déploiement des 4C au cours du temps. Cette approche permet de « porter l'attention sur la mise en œuvre alors que la tentation des décideurs est trop souvent de se limiter à la stratégie : 'il se

concentre sur la stratégie et ignore l'exécution', or cette dernière est cruciale. » (Bloch et Cisneros Martinez, 2010). Le modèle 4C propose ainsi une théorie du succès des entreprises basée sur les principes de mise en œuvre de la stratégie.

A un niveau intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle, le modèle 4C peut nous éclairer sur la mise en œuvre du changement de BM sous-tendu par la recherche de cohérence (Demil et Lecocq, 2010). En effet, les éléments du modèle 4C constituent divers moyens de mise en cohérence. La *connexion* permet à l'entreprise de tester et d'assurer sa relation avec son environnement externe, facteur de réussite du BM (Lecocq et Moyon, 2010; Plé et al., 2010; Yunus et al., 2010). La cohérence interne, nécessaire pour la coordination des choix et des activités (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010; Demil et Lecocq, 2010; Chesbrough, 2010), est permise par la *communauté*. La *continuité* assure une cohérence des activités dans le temps tandis que le *commandement* permet d'éventuelles ruptures de trajectoire stratégique. Ces dynamiques de changement de BM sont d'ailleurs considérées comme des enjeux primordiaux de la littérature (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010; Linder et Cantrell, 2001; Linder et Cantrell, 2000). L'objectif de notre recherche est donc de comprendre la contribution respective des 4C dans la mise en œuvre du changement du BM sous-tendu par des enjeux de cohérence.

**TABLEAU 1**  
**Synthèse des 4C**

Les 4C	Définition	Déclinaison opérationnelle
Continuité	Poursuivre une mission chargée de sens, durable, et construire une compagnie saine et durable pour la réaliser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'engager dans une mission qui a du sens</li> <li>• Exploiter les compétences fondamentales</li> <li>• Investir patiemment et faire des sacrifices</li> <li>• Exercer une administration vigilante</li> <li>• Favoriser de longs apprentissages et mandats pour les cadres supérieurs</li> </ul>
Communauté	Alimenter une culture du soin et de la cohérence avec des individus motivés et engagés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir des valeurs</li> <li>• Socialiser, endoctriner et sélectionner</li> <li>• Instaurer un Etat-providence</li> <li>• Encourager le naturel, l'initiative et l'esprit d'équipe</li> </ul>
Connexion	Établir des relations durables, gagnant-gagnant avec les personnes extérieures pour soutenir la firme à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre un partenaire bénévole</li> <li>• Etre réceptif et plein de sollicitude</li> <li>• Créer un réseau et rester en contact</li> <li>• Etre un bon citoyen</li> </ul>
Commandement	Préserver la liberté pour prendre des décisions courageuses, souples et maintenir la vigilance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir rapidement</li> <li>• Etre original</li> <li>• Agir courageusement</li> <li>• Renouveler constamment</li> <li>• Composer une équipe dirigeante diversifiée mais cohésive</li> </ul>

Note : D'après Miller et Le Breton-Miller (2010, p.46)

## Méthodologie

### UNE ÉTUDE DE CAS MULTI-SITES

Notre recherche se fonde sur une étude de cas multiple interprétative (Perret et Séville, 2003) portant sur quatre entreprises déployant chacune une logique de changement de BM différente. L'étude multi-sites permet de comparer les contributions respectives des éléments du modèle 4C aux différentes logiques de changement de BM. Développé à partir d'une étude des grandes entreprises familiales, nous élargissons le champ d'application du modèle 4C à d'autres types d'organisation. L'entrepreneuriat étant la piste privilégiée des auteurs (Miller dans Bloch et Cisneros Martinez, 2010), nous focalisons notre étude sur quatre entreprises françaises opérant dans le secteur de l'internet. Ce secteur est pertinent pour l'étude du changement de BM car il se structure autour de BM innovants (Wirtz et al., 2010), soumis à des avancées technologiques régulières et insérés dans des contextes internationalisés. La taille réduite des entreprises sélectionnées permet d'appréhender plus facilement l'ensemble des caractéristiques relatives aux 4C et au BM. Chacune initie distinctivement l'une des quatre logiques de changement identifiées par Moyon (2011). Le tableau ci-dessous présente les quatre entreprises étudiées.

### RECUEIL DES DONNÉES

Une première source de données provient de notes de terrain réalisées par l'un des auteurs dans deux des quatre entreprises. En tant qu'assistant de la directrice commerciale et marketing de Nomad Editions, puis responsable de la relation client de M&T, l'auteur a côtoyé les dirigeants de ces entreprises pendant dix neuf mois au total. Il s'est ainsi imprégné de la façon dont les acteurs du secteur des e-services déploient les éléments du BM et les 4C.

Nous avons ensuite conduit seize entretiens semi directs centrés (Romelaer, 2005), soit quatre entretiens par entreprise. Ces entretiens ont été menés avec des personnes de fonctions et de niveaux hiérarchiques divers : du directeur général à l'agent de production. Chaque entretien aborde dans le détail de leurs composantes, les caractéristiques des BM, ainsi que les évolutions stratégiques passées et à venir. Le tableau à la page suivante référence les entretiens menés.

### ANALYSE DES DONNÉES

Notre analyse a pour objectif de comprendre la contribution respective des 4C dans la mise en œuvre du changement du BM des entreprises étudiées. La confrontation des analyses de l'auteur immergé sur le terrain avec celles des deux autres

**TABLEAU 2**  
**Les quatre entreprises étudiées**

	<b>M&amp;T Services</b>	<b>Nomad Editions</b>	<b>Mental Works</b>	<b>ServerHouse</b>
Logique de changement de BM (selon typologie de Moyon, 2011)	Optimisation de BM	Redéfinition du périmètre d'activité à l'intérieur d'un système d'activité	Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités	Nouveau BM
Activité	Prestataire en ligne agréé pour l'immatriculation des véhicules	Editeur d'applications mobiles	Prestataire multi-services web	Editeur de solutions de gestion en ligne
Nombre de salariés	10	5	25	5
Chiffre d'affaires	1.200.000 €	150.000 €	1.500.000 €	350.000 €
Enjeu stratégique actuel	Devenir leader et gagner en efficience	Devenir leader sur un segment de marché	Diversifier ses activités en contrôlant la croissance	Diversifier ses activités, fidéliser ses clients et accroître sa notoriété
International (en % du chiffre d'affaires)	0 %	25 %	40 %	30 %
Date de création	2010	2011	2000	2001

**TABLEAU 3**  
**Détail des entretiens**

Entreprise	Poste	Date	Durée
Nomad Editions	Directeur général, associé	19/07/12	48 minutes
	Directrice générale, associée	19/07/12	46 minutes
	Consultant, associé	12/07/12	43 minutes
	Adjoint direction marketing	06/12/12	70 minutes
ServerHouse	Directeur général	06/07/12	93 minutes
	Développeur web	06/07/12	27 minutes
	Développeur junior	06/07/12	22 minutes
	Commercial	17/07/12	17 minutes
Mental Works	Directeur général	13/07/12	82 minutes
	Business Unit Manager	01/08/12	77 minutes
	Développeur	01/08/12	28 minutes
	Graphiste	01/08/12	17 minutes
M&T Services	Président, associé	25/07/12	50 minutes
	Directeur général, associé	25/07/12	40 minutes
	Manager opérationnel	25/07/12	33 minutes
	Agent de production	25/07/12	25 minutes

auteurs a permis le déploiement d'une approche *insider/outsider* favorisant l'émergence et la vérification des résultats (Gioia et al., 2010; Langley et Abdallah, 2011).

L'analyse formelle des données se décline en trois étapes. D'abord, les données des entretiens ont fait l'objet d'un codage thématique basé sur les deux grilles d'analyse de notre cadre théorique. A partir du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), nous avons codé les composantes du BM selon le tableau 4 présenté ci-dessous. La seconde grille de codage est construite à partir du modèle 4C (Miller et Le Breton Miller, 2010) détaillé dans le tableau 1. Nous avons réalisé ces deux codages l'un après l'autre afin de préserver leur logique respective. Aussi, les trois chercheurs ont pu croiser leur interprétation des données pour améliorer la fiabilité du codage (Allard-Poesi et al., 2003). Ce codage thématique a été réalisé avec le logiciel Nvivo 10 pour faciliter et systématiser l'analyse.

Nous avons ensuite procédé à une analyse intra-cas : pour chaque entreprise étudiée nous avons reconstruit le BM initial puis formalisé son évolution au cours du temps. La logique de changement de BM de chaque entreprise a été identifiée selon le modèle de Moyon (2011). Une analyse de contenu nous a permis d'identifier la contribution respective des 4C dans la mise en œuvre du changement de chaque BM. Des couples de C dominants ont été identifiés pour chaque logique de changement.

Nous avons enfin réalisé une analyse inter-cas. Nous avons positionné les entreprises dans la matrice inspirée des travaux de Moyon (2011), et affecté les couples de composantes dominantes du modèle 4C à chaque cas. En croisant les différents couples dominants du modèle 4C avec les différentes logiques de changement de BM, nous mettons en évidence la contribution respective des 4C à l'évolution des composantes du BM. Nous montrons que les logiques de changement s'appuient sur des combinaisons de 4C différentes. Cette phase a permis d'analyser la contribution respective des éléments du modèle 4C aux différents enjeux de cohérence.

**TABLEAU 4**  
**Grille de codage selon le modèle RCOV**

Catégories du modèle	Ressources et compétences	Organisation	Valeur
Catégories du codage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources et compétences cœur de métier</li> <li>• Ressources et compétences périphériques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de la chaîne de valeur</li> <li>• Position dans la filière économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de client</li> <li>• Offre</li> <li>• Prix</li> </ul>

## Le rôle des 4C dans la mise en œuvre du changement de BM

### ANALYSE INTRA-CAS

Nous décrivons la récente évolution du BM de chacune des quatre entreprises et identifions les deux éléments du modèle 4C prépondérants dans la mise en œuvre du changement de leur BM<sup>5</sup>.

### M&T Services

En 2011, M&T est une plateforme internet mettant en relation les propriétaires de véhicules motorisés avec la Préfecture de Police pour la réalisation de démarches d'immatriculation en ligne. L'entreprise propose un service rapide en s'engageant sur une durée de traitement des dossiers de quatre jours. Les revenus proviennent du paiement unitaire du service par le client. Cette activité nécessite une maîtrise des démarches d'immatriculation et une gestion efficace des flux physiques de dossiers. En 2012, grâce à l'obtention d'une accréditation ministérielle, M&T bénéficie d'une plateforme informatique de saisie des dossiers lui permettant de rationaliser ses flux logistiques. La réduction de 75 % des délais de traitement s'accompagne d'une hausse du prix de 33 %. M&T optimise ainsi son BM sans modifier ses ressources et ses compétences, ni la nature de la prestation proposée au client.

La *continuité* et la *communauté* jouent un rôle privilégié dans la mise en œuvre du changement du BM. D'abord, la modification repose sur une logique d'amélioration continue : les grandes caractéristiques de l'activité ont été préservées pour être optimisées :

*« Nous mettons en place des systèmes afin d'automatiser au maximum les processus de traitement. [...] Toutes ces améliorations ont d'abord pour finalité numéro 1 : l'accélération du traitement des commandes. Il faut que les salariés puissent gagner du temps, car les commandes augmentent chaque jour. » (Directeur Général associé)*

Dans un environnement concurrentiel et légalement contraignant, les dirigeants ont fait preuve de vigilance afin d'entretenir leur expertise et d'optimiser le processus de traitement des dossiers tout en améliorant la qualité de service :

*« L'automatisation de certaines tâches permet également de garantir la qualité du service, c'est une chose à laquelle nous tenons énormément. Si les commandes continuent à augmenter, les salariés auront de moins en moins de temps et c'est donc logiquement la qualité du service qui en pâtira. Il faut donc en permanence, être vigilant d'un point de vue managérial et toujours réfléchir à comment s'améliorer. » (Directeur Général associé)*

La *communauté* contribue également à la mise en œuvre du changement de BM de M&T. Le bien-être professionnel des collaborateurs favorise la réussite d'une évolution reposant sur la rationalisation des activités et la recherche d'efficacité. La promotion de certaines valeurs collectives permet de développer un esprit d'équipe utile à l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs :

*« Autre aspect évident de mon rôle : le contact avec les salariés. Régulièrement je vais les voir, je discute avec eux pour justement mettre en place une certaine confiance entre les salariés et nous. Une proximité aussi, qu'ils sachent qu'on est là et qu'au-delà du travail qu'ils ont à effectuer, et pour lequel ils sont rémunérés, le contact humain existe et que nous sommes là aussi pour les aider même parfois d'un point de vue personnel. » (Président associé)*

Les dirigeants sont attentifs au bien-être personnel, susceptible d'influencer la qualité du travail des collaborateurs impliqués dans un processus de changement. Ainsi, ils sont à l'écoute des salariés pour discuter de problématiques relevant de leur vie privée :

*« J'ai envie d'instaurer une ambiance sympa, un environnement favorable à l'épanouissement personnel. Je mets aussi un point d'honneur au fait qu'il faille dissocier le perso et le pro, sauf que le pro peut évidemment influencer le perso. C'est ça qu'il faut savoir gérer. Donc si le salarié est épanoui dans sa vie professionnelle, il le sera encore plus dans sa vie personnelle. Vice versa, cela peut aussi l'affecter dans sa vie privée. » (Directeur Général associé)*

En synthèse, M&T déploie le couple « *continuité* et *communauté* » du modèle 4C pour mettre en œuvre un changement de type optimisation de BM.

### Nomad Éditions

En 2011, Nomad Éditions lance une activité d'édition proposant des contenus variés à destination du grand public via des applications mobiles. Les revenus proviennent des ventes unitaires d'applications à usage illimité. En 2012, l'entreprise modifie son BM en redéfinissant son périmètre à l'intérieur du même système d'activité : Nomad Éditions se recentre pour se spécialiser sur des contenus liés à l'éducation. Le système de ressources et de compétences est largement modifié : les connaissances dans le domaine de l'éducation sont placées au cœur du métier de l'entreprise, le réseau d'organismes de formation devient une ressource clé et la compétence commerciale en B2C est développée par la création d'une fonction dédiée. En revanche, la proposition de valeur n'évolue pas, à l'exception du développement limité d'une offre gratuite financée par le sponsoring d'établissements de formation.

5. Si notre procédure d'analyse implique de nous concentrer sur les deux C prépondérants, nous n'occultons pas pour autant le rôle des deux autres.



La *connexion* et la *continuité* jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du changement du BM de Nomad Éditions. Les relations des fondateurs avec un vaste réseau d'auteurs en sont à l'origine. Les dirigeants se sont appuyés sur un réseau historique de professeurs, d'écrivains et de journalistes spécialisés dans le domaine de l'éducation pour redéfinir leur périmètre d'activité :

« On savait qu'il fallait se réorienter. [...] quand on arrive sur un secteur excessivement précis on se dit voilà : nos auteurs, notre savoir-faire, nos compétences c'est dans ce domaine-là. » (Directeur Général associé)

« François connaît certains de ces auteurs depuis au moins 20 ans : grossièrement, eux nous fournissent du contenu et 'nous les faisons manger'. Et ceux qui sont 100 % auteur sont tout autant, voire plus, dans la dimension de réseau que François... ça marche comme ça. » (Directeur Général associé)

De manière concomitante, la *continuité* joue son rôle dans la mise en œuvre du changement de BM. Deux activités clés du BM initial liées à des compétences fondamentales ont été conservées : l'édition et le développement d'applications mobiles. Cette *continuité* offre à l'entreprise un degré de maturité nécessaire au lancement de son activité sur un marché spécialisé. De plus, les dirigeants, anciens fondateurs de Studyrama – une entreprise de référence dans le domaine l'information liée à l'enseignement supérieur –, leur a permis de développer une expertise et une grande légitimité dans le domaine de l'éducation :

« Tout simplement parce que les fondateurs de l'entreprise : François Firmin et Caroline Maitrot sont les anciens fondateurs et dirigeants de l'entreprise Studyrama en 1989. Donc il y a une réelle compétence sur le domaine de l'éducation, parascolaire, jeunesse au sein de Nomad Éditions de par le passé de ses fondateurs... une compétence non seulement sur l'éducation, mais également sur le contenu puisque le troisième associé, Laurent Pilliet est journaliste. » (Adjoint du Directeur Marketing et Commercial)

Néanmoins, les dirigeants restent attentifs aux évolutions du marché et exercent une veille permanente pour saisir les tendances exprimées par les clients et ajuster la trajectoire de l'entreprise :

« On était partis dans un délire pas possible au départ... en fait on n'est pas resté là-dessus, finalement notre idée était nulle. Pas l'idée générale, mais il faut savoir s'adapter en fonction du marché. Les gens qui se débrouillent plutôt bien, ils ne restent pas bloqués. [Il faut] savoir écouter ce que disent le marché et les clients. » (Directrice Générale associée)

En synthèse, Nomad Éditions déploie le couple « *connexion* et *continuité* » du modèle 4C pour mettre en œuvre un changement de BM de type redéfinition du périmètre à l'intérieur du même système d'activité.

## Mental Works

En 2000, Mental Works est une agence web proposant des services de conception et de production de sites internet à destination de professionnels de toutes tailles. Le prix varie en fonction de la prestation demandée par le client. En 2004, Mental Works modifie son BM pour créer de la valeur dans de nouveaux systèmes d'activités. L'entreprise devient une agence web élargie proposant de nouveaux services liés à la communication et au marketing des entreprises : conseil en stratégie de communication, assistance à la maîtrise d'ouvrage de projets de développement en système d'information, plateforme e-commerce, etc. La proposition de valeur évolue de manière substantielle avec la diversification de l'offre autour des outils de communication et de marketing. L'enrichissement de la proposition de valeur génère une augmentation du prix moyen des prestations et du panier moyen des clients. La modification de la proposition de valeur ne génère pas d'évolution radicale du système de ressources et de compétences : les ressources et compétences cœur de métier sont actualisées à la marge et certaines compétences annexes sont développées pour changer la proposition de valeur.

Le *commandement* et la *communauté* contribuent à la mise en œuvre du changement du BM de Mental Works. Le *commandement* constitue un premier levier : les dirigeants s'inscrivent dans une démarche de développement volontariste. L'évolution du BM est perçue comme une condition *sine qua non* du développement de l'entreprise :

« On n'a pas d'autres choix que de trouver les moyens de muter en interne pour pouvoir se développer. Et là, notamment depuis six mois, on travaille sur de nouvelles offres e-marketing. » (Directeur Général)

Les associés n'hésitent pas à investir et à prendre des risques pour mettre en œuvre le changement de proposition de valeur. Ils font ainsi entrer au capital des détenteurs de ressources annexes nécessaires à la modification de la proposition de valeur :

« Et l'autre raison importante, c'est que nous étions complémentaires : moi et mon frère sur la partie communication, création graphique, multimédia, on maîtrise le côté communication de l'activité web. Et puis Jean-Noël et sa femme eux maîtrisait la partie développement, programmation, et pour faire une agence web élargie il faut maîtriser les deux facettes. » (Directeur Général)

L'entreprise est alors composée d'une équipe dirigeante diversifiée et cohésive. La complémentarité des compétences des associés, qu'elles soient liées ou non au cœur de métier, a permis le renouvellement du BM de Mental Works.

La *communauté* est le second levier du changement du BM : les acteurs mentionnent la culture d'entreprise comme un élément fondamental du développement de Mental Works. Les salariés sont recrutés pour leur passion du métier. Cette culture influence le processus de recrutement et les critères de sélection de l'entreprise :

« *L'esprit Mental Works en gros c'est le côté passion. On cherche des passionnés !* » (Directeur Général)

« *On me demande mon avis, tout simplement, donc après j'indique comment je le sens : est-ce un profil qui va correspondre à l'esprit de l'équipe, de la boîte, est-ce une personne qui va s'intégrer facilement. [...] Je communique donc mes critères et je participe à l'entretien.* » (Business Unit Manager)

Cette promotion des valeurs de l'entreprise incite les acteurs à développer leurs compétences en prenant des initiatives personnelles. Ils développent ainsi à la marge leurs compétences techniques à travers l'auto-formation.

En synthèse, Mental Works déploie le couple « *communauté et commandement* » du modèle 4C pour mettre en œuvre un changement de BM de type création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité.

### ServerHouse

En 2001, ServerHouse est un prestataire de services web à destination des PME : stockage de données, téléphonie sur IP, adresses mail, hébergement de site web. Les revenus proviennent essentiellement des abonnements aux services, *packagés* ou non. Cette activité repose sur une expertise dans les domaines de l'informatique et de l'internet. A ce stade, les activités commerciales et marketing sont relativement peu développées. Fin 2002, ServerHouse réalise un *spin-off*. L'offre initiale est confiée à une nouvelle entreprise et ServerHouse construit un nouveau BM fondé sur le développement de solutions de gestion en ligne à destination des PME. Les solutions de gestion, développées en mode *Software as a Service*, se décomposent en modules permettant de s'adapter aux besoins du client. Les revenus proviennent de la vente d'abonnements annuels dont le montant varie en fonction de la qualité et de la quantité des modules proposés. Dans ce cadre, l'entreprise a développé de nouvelles compétences dans le développement de solutions de gestion et dans le conseil en systèmes d'information.

La *connexion* et le *commandement* ont contribué à la mise en œuvre du changement du BM de ServerHouse. La *connexion* a joué un rôle déterminant dans l'émergence du nouveau BM. Les relations avec les clients ont permis à l'entreprise d'identifier de nouveaux besoins en termes de solutions de gestion en ligne adaptées aux PME :

« *Tout ce qui est application, développement web, aussi bien design que développement de back-office, sachant que dès le début de la boîte il y avait un certain nombre de clients qui nous avait demandé des trucs relativement cohérents, ce qu'on appellerait maintenant des extranets, intranets, des choses comme ça... [...] donc on a fait une application de gestion d'entreprise, qu'on a développée et commercialisée dès 2002. On a continué à la commercialiser et c'est devenu l'essentiel de notre activité. De fait, on a maintenant une vraie compétence en développement d'application.* » (Directeur Général)

De plus, en s'appuyant sur son portefeuille de clients existants, ServerHouse a pu développer rapidement le chiffre d'affaires de son nouveau BM. Non seulement de nombreux anciens clients ont élargi leur demande aux solutions de gestion en ligne, mais ceux-ci jouent le rôle de prescripteurs auprès de nouveaux prospects :

« *Et la dimension intéressante c'est quand des clients qu'on a depuis 10 ans parlent de nous à des prospects : 'Ils nous ont jamais fait 'une couille' et ils sont toujours présents. Ils sont de bons conseils, quand j'ai eu des changements à 90 degrés, ils m'ont toujours accompagné...'. Ca devient assez rare des entreprises qui sont de bons partenaires, dans le numérique en tout cas.* » (Directeur Général).

Le *commandement* contribue également à la mise en œuvre du changement de BM de ServerHouse. La vision stratégique des fondateurs leur a permis d'anticiper des opportunités de marché et de développer rapidement un positionnement original et avant-gardiste :

« *Il s'avère qu'on a eu 'le nez creux' et évidemment quand on avait décidé de faire ça pour nous on était loin d'imaginer que d'ici 10 ans on parlerait de Cloud Computing, SaaS et autres jouets du marketing moderne.* » (Directeur Général)

En 2002, la volonté de réaliser un *spin-off* pour développer une nouvelle proposition de valeur basée sur des technologies émergentes témoigne de l'audace des dirigeants qui ont su prendre des décisions courageuses.

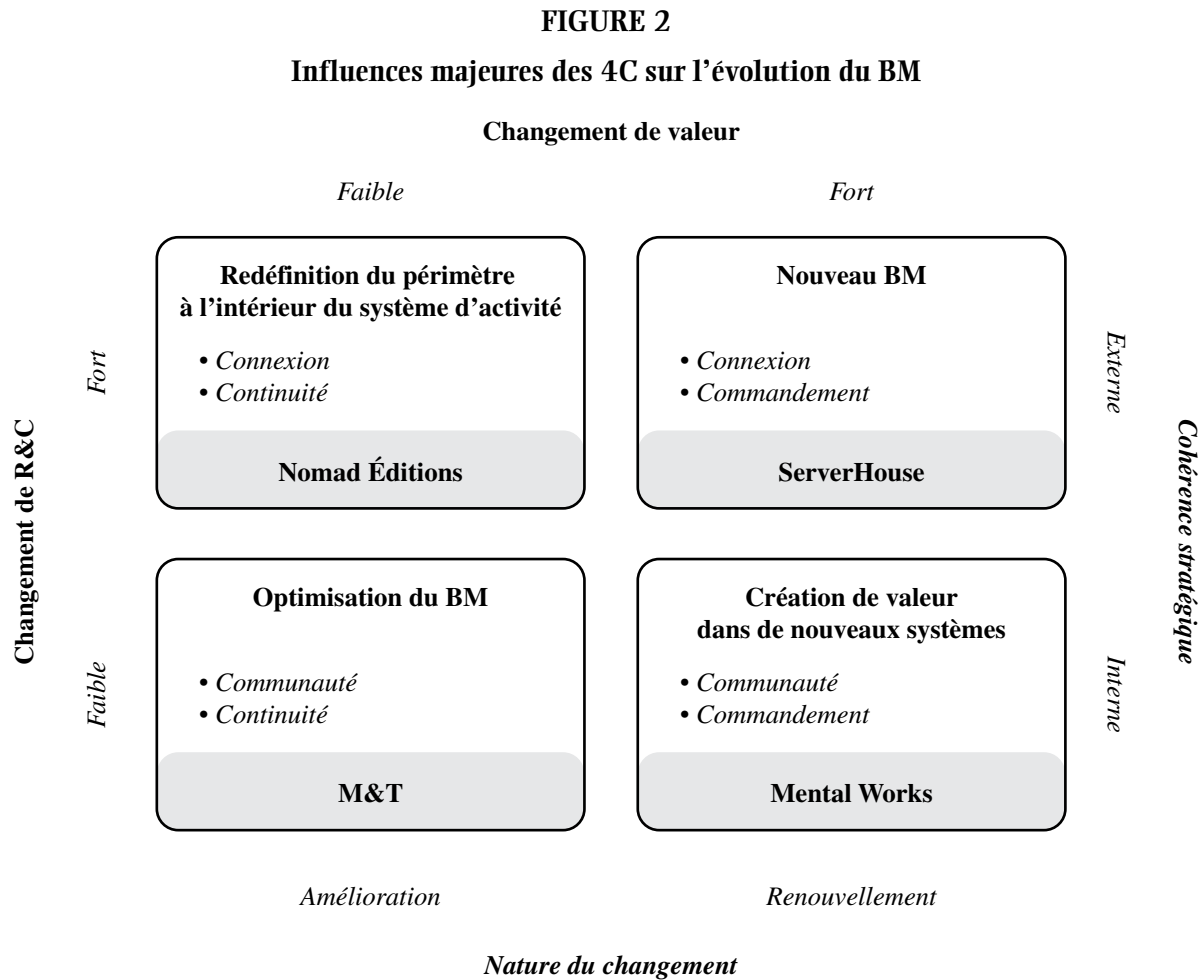
En synthèse, ServerHouse déploie le couple « *connexion et commandement* » du modèle 4C pour déployer un nouveau BM.

### ANALYSE INTER-CAS

La comparaison des quatre cas nous permet de construire une matrice associant les logiques de changement de BM, les éléments du modèle 4C et les enjeux de développement des entreprises (Figure 2). La distribution des éléments prépondérants du modèle 4C dans chacun des cas permet d'analyser le rôle respectif des 4C dans les différentes logiques d'évolution de BM, et d'en comprendre les enjeux sous-jacents.

### La modification des ressources et compétences

Nos analyses indiquent que la *connexion* joue un rôle prépondérant dans le changement de ressources et compétences, contrairement à la *communauté*. Chez Nomad Éditions comme chez ServerHouse, le changement de ressources et compétences est mis en œuvre via la *connexion* : grâce à leur encastrement dans l'environnement, les entreprises identifient et s'approprient les ressources et compétences nécessaires à la modification de leur BM. ServerHouse s'appuie sur des relations de long terme avec ses clients pour anticiper les besoins et les modifications de ressources et



compétences qui s'imposent. Le dirigeant cultive son réseau pour identifier les opportunités à venir et donc les adaptations de ressources et compétences à mettre en œuvre :

« *Mon marketing c'est 15 kilos! Je vais bouffer à droite, à gauche, etc. Donc networking, opportunités, opportunisme...* » (Directeur Général)

Chez Nomad Éditions la relation des fondateurs avec le secteur éducatif a été primordiale pour associer plus étroitement les auteurs/journalistes externes à l'évolution du BM. Ces personnes étaient des contacts du dirigeant lors d'expériences précédentes. L'adjoint à la direction marketing indiquait ainsi :

« [Le directeur général], c'est quelqu'un qui entretient parfaitement son réseau et de façon assez franche. Il fonctionne de la même façon avec tout le monde donc il garde le contact très utile. [...] Il y a aussi des auteurs qui sont des free-lance, ou même des enseignants qui font ça après leur travail pour faire un complément de revenus. Là il y a un vrai partenariat, car dans tous les cas nos auteurs on les connaît par relations. [Le directeur général] connaît certains de ces auteurs depuis au moins 20 ans! » (Adjoint à la direction marketing)

Dans ces deux cas, la *connexion* répond à un enjeu de cohérence stratégique externe dans une logique d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Dans le cas de ServerHouse, la *connexion* sert à développer une nouvelle offre – basée sur de nouvelles ressources et compétences – à destination d'une clientèle historique de l'entreprise. Chez Nomad Éditions, elle sert à identifier et à rassembler des ressources pertinentes pour le développement de l'offre.

A l'inverse, M&T et Mental Works ne modifient pas fondamentalement leur système de ressources et de compétences. Dans ces deux cas, la *communauté* contribue à la stabilité de ce système. Chez Mental Works, le capital humain constitue les ressources et compétences essentielles. L'aspect *communauté* joue un rôle central dans l'identification à l'entreprise, le respect de la vie privée et le développement des collaborateurs :

« *Il y a très peu de turnover chez nous, très peu. On a des collaborateurs qui sont là depuis 10 ans. Et en général, ceux qui partent [...] ce sont des gens qui sont partis pour fonder leur propre projet personnel.* » (Directeur Général)

« *Quand vous bossez avec des gens, même des free-lance de la région, ce n'est pas forcément évident de travailler*

*à distance malgré tous les outils qui sont à notre disposition. C'est vrai que lorsqu'on travaille en équipe au quotidien, il y a une complicité qui se crée, une solidarité et on connaît les points forts et points faibles de chacun. C'est donc beaucoup plus simple et agréable de bosser comme cela, c'est le gage de meilleurs feelings, tout simplement.» (Business Unit Manager)*

Chez M&T la *communauté* se traduit par l'instauration d'un «Etat providence» au sens de Miller et Le Breton-Miller (2010) :

*« Et puis j'ai du plaisir aussi à avoir des salariés, savoir que ces salariés peuvent grâce à leurs emplois subvenir à leurs besoins, savoir que j'y contribue, il y a une forme de satisfaction là-dedans aussi. J'ai toujours eu le sens des responsabilités et c'est une bonne façon de servir les gens. Ces gens-là travaillent pour nous, on les rémunère pour qu'ils effectuent ce travail-là, indirectement ils nous enrichissent aussi. La société les enrichit, et eux-mêmes enrichissent la société. Et nous, en tant que chef d'entreprise on participe aussi à l'enrichissement de la société et donc, on permet à ces gens-là aussi de nourrir leurs familles. C'est agréable à savoir, on a la sensation d'être utile, au-delà de l'aspect purement financier. C'est important pour moi, et ce sont des valeurs que je voulais instaurer dans ma société.» (Président associé)*

En s'appuyant sur la *communauté*, M&T et ServerHouse ne peuvent pas modifier de façon substantielle leurs ressources humaines. L'utilisation de la *communauté* répond davantage à un enjeu de cohérence interne au sein de ces entreprises.

### La modification de la valeur

Le *commandement* joue un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du changement de valeur contrairement à la *continuité*. Nous constatons que le *commandement* permet d'importantes modifications dans l'offre proposée par ServerHouse et par Mental Works. Chez ServerHouse, le BM évolue grâce à la capacité du dirigeant à prendre des décisions risquées pour l'entreprise. En orientant le BM sur les solutions de gestion et en abandonnant la partie stockage de données, le dirigeant restructure le capital de son entreprise. Il réalise un *spin-off* en sortant l'activité technique de stockage du périmètre de son entreprise et prend le contrôle de la partie *software*.

*« En terme de capital, mes trois associés de ServerHouse se sont dit 'nous on pense qu'il y a plus de rentabilité à mettre notre argent dans le datacentre', moi je préférerais mettre mon argent dans ServerHouse.» (Directeur Général)*

Chez Mental Works, le développement de l'offre correspond aussi à une modification de la structure capitalistique de l'entreprise. Les dirigeants ouvrent le capital à des personnes complémentaires afin de pouvoir proposer une offre différente de l'historique :

*« On s'est dit que vu qu'on avait des compétences différentes, autant s'associer et être plus fort ensemble. Quitte forcément à se répartir les parts et que l'entreprise décolle et croisse, plutôt que de rester chacun dans son coin et de croître de manière plus lente.» (Directeur Général)*

Le *commandement*, vu comme une capacité à agir de façon rapide et courageuse, est utilisé au service du renouvellement de l'offre : il n'est pas question d'une simple amélioration de BM mais d'un changement profond permettant à l'entreprise de miser sur une offre renouvelée.

En revanche, Nomad Éditions et M&T ne modifient que très faiblement leur proposition de valeur. Pour ces deux entreprises, la *continuité* est une composante forte dans la mesure où elles poursuivent leur mission et améliorent certains éléments du BM pour la remplir. La mission de Nomad Éditions n'évolue pas car chargée de sens pour ses membres et pour la société en général : malgré un recentrage sur l'éducation, la mission doit continuer de s'exprimer à travers une logique de consommation participative :

*« L'application, ce n'est pas simplement 'je consulte l'info', mais aussi 'je participe à l'info'. Et c'est ça l'idée de Nomad Éditions.» (Adjoint à la direction marketing)*

L'évolution des ressources et compétences se poursuit dans le cadre de cette mission. Cette cohérence dans le temps constitue un enjeu central pour l'évolution du BM de M&T :

*« L'automatisation de certaines tâches permet également de garantir la qualité du service, c'est une chose à laquelle nous tenons énormément. [...] C'est aussi le niveau de la qualité, la réputation qui va faire qu'on va pouvoir s'inscrire dans le temps. À mon sens, la seule façon que ça marche pour un chef d'entreprise, c'est d'être un peu partout et surtout de savoir ce qui se passe un peu partout : pas déléguer systématiquement à d'autres personnes. Ces autres personnes vont rester concentrées sur leur tâche et s'attacher à ce que leurs missions soient remplies, sans prendre en compte le fait que leur mission va avoir un impact sur la mission d'un autre. Il faut donc composer, expliquer pour optimiser le tout. Je pense que c'est bien aussi d'intervenir à ce niveau-là : de suivre ça au quotidien.» (Directeur Général associé)*

Dans les cas de M&T et de Nomad Éditions, le changement de BM est limité car les entreprises ne modifient pas leur proposition de valeur. Si Nomad Édition modifie ses ressources et compétences pour améliorer son fonctionnement et les mettre en cohérence avec l'offre, M&T ne fait qu'optimiser ses processus de traitement. Ces ajustements ne nécessitent pas de changement profond des ressources et compétences.

## Discussion et conclusion

A partir de notre recherche empirique, nous dégagons trois principales contributions. D'abord, nous mettons en lumière le rôle des éléments du modèle 4C dans la mise en œuvre du

changement de BM. Nous identifions quatre configurations, chacune permettant de déployer une logique de changement différente. Ensuite, nos analyses indiquent que chacun des 4C correspond à un enjeu particulier de cohérence du BM. La *connexion* et la *communauté* répondent respectivement à des enjeux de cohérences externe et interne. La *continuité* répond à un simple besoin d'amélioration de BM alors que le *commandement* répond à un enjeu de renouvellement stratégique. Enfin, le modèle 4C apporte une vision incarnée du BM, en intégrant la dimension humaine dans la compréhension des processus de création de valeur.

### METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT DU BM

Les modèles de changement de BM (Linder et Cantrell, 2001; Moyon, 2011) permettent de qualifier le type d'évolution en fonction de la nature et de la quantité des composantes modifiées. Moyon (2011) distingue quatre logiques de changement basées sur la modification respective des composantes RCOV (Lecocq et al., 2006). Ces logiques de changement sont déduites des variations constatées sur les différentes composantes entre deux moments distincts. Si ces modèles permettent d'identifier les logiques de changement de BM à l'œuvre au sein d'une entreprise (Maucuer, 2013) ou d'une industrie (Lecocq et Moyon, 2010), ils ne permettent pas d'appréhender les leviers de mise en œuvre de ces changements. Nos résultats mettent en lumière le rôle des éléments du modèle 4C dans la mise en œuvre du changement des différentes composantes du BM. Nous dégagons quatre couples de C dominants permettant de déployer respectivement une des logiques de changement proposées par Moyon (2011).

D'une part, nous identifions deux couples fondés sur la *continuité* permettant d'améliorer le BM par une modification plus ou moins importante du système de ressources et de compétences sans révision du système de valeur. Dans ce cadre, la *continuité* permet à l'entreprise de capitaliser sur les caractéristiques historiques de son BM. Le couple « *continuité* et *communauté* » permet d'optimiser le BM sans modifier fondamentalement le système de ressources et de compétences. La *communauté* est un élément de stabilisation du système de ressources et de compétences jouant un rôle important dans la réussite d'une optimisation de BM. Le couple « *continuité* et *connexion* » permet de redéfinir le périmètre d'activité existant du BM en modifiant le système de ressources et de compétences. La *connexion* permet d'acquérir et de mobiliser les ressources et les compétences dont l'entreprise a besoin pour redéfinir le périmètre de son BM.

D'autre part, nous identifions deux couples de composantes fondés sur le *commandement* permettant de renouveler le BM par une modification plus ou moins importante du système de ressources et de compétences et/ou de la proposition de valeur. Dans ce cadre, le *commandement* permet au dirigeant de mettre en œuvre des décisions audacieuses, en rupture avec le passé de l'entreprise. Le couple

« *commandement* et *communauté* » permet de créer de la valeur dans de nouveaux systèmes d'activités, et donc de modifier globalement la valeur, sans pour autant impacter radicalement le système de ressources et de compétences. La *communauté* favorise la promotion de valeurs fédératrices générant l'adhésion et la responsabilisation des collaborateurs dans un contexte de changement. Le couple « *commandement* et *connexion* » permet de créer un nouveau BM en modifiant l'ensemble de ses composantes. La *connexion* permet non seulement de renouveler le système de ressources et de compétences, mais également de développer le capital client pour assurer la réussite commerciale du nouveau BM.

Le modèle 4C comble des carences identifiées dans la littérature en complétant les modèles de changement proposés par Moyon (2011) et par Linder et Cantrell (2001). Il poursuit les avancées de Demil et Lecocq (2010) en couplant les modifications de ressources et compétences avec celles du système de valeur. En fonction des configurations, ce modèle comporte différents leviers de changement du BM. Le modèle 4C constitue ainsi un outil pertinent pour appréhender la mise en œuvre de l'évolution du BM.

### RÉPONDRE AUX ENJEUX DE COHÉRENCE DU BM

La littérature distingue deux grandes catégories d'enjeux gouvernant le changement de BM. Certains auteurs soulignent la nécessité de construire la cohérence interne du BM (Demil et Lecocq, 2010) afin d'obtenir des *boucles vertueuses* (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007) génératrices de performance. D'autres auteurs abordent la nécessité d'adapter le BM à l'environnement dans lequel il s'insère (Moyon, 2011; Lecocq et Moyon, 2010; Maucuer, 2013). Aussi, la cohérence temporelle du BM est cruciale pour la survie de l'entreprise sur le long terme. Celle-ci doit savoir capitaliser sur son système de valeur lorsque celui-ci fonctionne en évitant tout changement d'ampleur. Le modèle 4C, grâce à ses différents leviers, permet d'orienter le changement de BM en fonction du type de cohérence recherché.

Dans nos résultats, la recherche de cohérence externe (Moyon et Lecocq, 2010) est associée à un changement de ressources et de compétences (cf. figure 2). Le changement des ressources et des compétences peut être mis en œuvre via la *connexion*, à savoir la mobilisation du réseau de partenaires historiques de l'entreprise. Les liens que l'entreprise construit et entretient avec son réseau de partenaires lui permettent de redéployer ses compétences centrales (Hamel et Prahalad, 1990) héritées de l'activité historique de l'entreprise (Teece et al., 1994) afin d'élaborer de nouvelles combinaisons idiosyncratiques de ressources nécessaires à l'amélioration du BM. En outre, ces liens externes peuvent servir au développement d'un nouveau BM : l'utilisation des clients et des partenaires permet d'intégrer des éléments de l'environnement dans les processus stratégiques et d'innovation (Whittington et al., 2011; Chesbrough et Appleyard, 2007). Ainsi la *connexion* permet de répondre à des enjeux

de cohérence externe que sous-tend une évolution plus ou moins importante du BM.

La recherche de cohérence interne (Demil et Lecocq, 2010; Casadesus-Masanell, 2007) nécessite une certaine stabilité du système de ressources et de compétences (cf. figure 2). Cette stabilité est renforcée par la composante *communauté* du modèle 4C, à savoir la mobilisation de valeurs fédératrices au sein de l'entreprise. En capitalisant sur son expérience et en fondant son évolution sur l'apprentissage, l'entreprise pourra assurer l'évolution de son BM sans modifier radicalement son système de ressources et compétences. Dans l'optique d'un élargissement du périmètre d'activités, la direction doit être en mesure de développer des idées de renouvellement tout en convaincant les collaborateurs de la pertinence des choix effectués. Ainsi la *communauté* permet de répondre à des enjeux de cohérence interne que sous-tend une évolution plus ou moins importante du BM.

Que la cohérence recherchée soit interne ou externe, le BM peut requérir un changement de nature différente. Lorsqu'un changement de valeur n'est pas nécessaire, la *continuité* permet à l'entreprise de capitaliser sur son expérience et ses apprentissages pour améliorer son BM. La cohérence est alors maintenue dans le temps. En revanche, lorsqu'un changement de valeur est nécessaire pour repositionner l'entreprise, la *commandement* permet au dirigeant de prendre les décisions qui s'imposent pour renouveler le BM. On assiste alors à une rupture, l'entreprise cherchant à dévier de sa trajectoire pour insuffler une nouvelle dynamique.

Les éléments du modèle 4C permettent donc de répondre à quatre enjeux de cohérence du BM : cohérence stratégique (interne et externe) et cohérence temporelle (continuité ou rupture). Les choix de mise en œuvre peuvent combiner les différentes composantes du modèle 4C afin de répondre à ces enjeux.

### INCARNER LE CHANGEMENT DE BM

Les recherches sur le changement de BM reposent essentiellement sur une approche technique et rationnelle des processus d'évolution. Selon Demil et Lecocq (2010), l'évolution du BM repose sur des mécanismes à la fois volontaires et émergents : au-delà des décisions managériales portant sur l'agencement des ressources et compétences, le changement de BM découle de la dynamique interne du BM. L'évolution réussie du BM s'explique par la cohérence des choix effectués sur les différentes composantes du BM générant des *boucles vertueuses* (Casadesus-Masanel et Ricart, 2007). Si ces approches sont d'une grande utilité pour la compréhension des phénomènes de changement de BM, elles semblent occulter le rôle fondamental du management dans les processus de changement et restent désincarnées.

Le modèle 4C propose des principes managériaux à l'œuvre dans le changement de BM, mettant l'activité des acteurs de l'entreprise au cœur de l'analyse. Les quatre composantes du modèle véhiculent des principes managériaux soulignant l'importance du contexte social de l'organisation. La *communauté* intègre des aspects humains et culturels nécessaires à la compréhension des possibilités de mise en œuvre du changement de BM : valeurs de l'organisation, esprit d'équipe, générosité et bienveillance, encouragement de l'initiative, principe de réciprocité, etc. La *connexion* renvoie à la notion de relation durable et respectueuse envers les tiers, qu'il s'agisse des clients ou bien des partenaires. Cette relation n'est pas que contractuelle mais aussi le fruit d'interactions répétées de l'entreprise avec ses parties prenantes. Le *commandement* est à la fois une caractéristique de la direction définissant des comportements, des principes et des savoir-faire, et une incarnation du BM. La proposition de valeur et les ressources et compétences sont des déclinaisons opérationnelles des choix effectués et incarnés par les dirigeants. Enfin, la *continuité* constitue une manifestation du rapport au temps des acteurs et de la mission qu'ils accomplissent au sein de l'entreprise.

Dès lors, le modèle 4C replace l'individu – dimension trop souvent oubliée dans les recherches sur l'organisation (Chanlat, 1990) – au cœur du processus de création de valeur et de la mise en œuvre de l'évolution du BM. Il rappelle que le déploiement et l'évolution stratégique impliquent l'activité d'individus qui mettent en œuvre les processus de changement au sein des organisations. Cette approche apporte donc une vision incarnée du BM indispensable à la compréhension fine des processus de changement de BM.

Avec cet article, nous ouvrons de nouvelles perspectives de recherche sur l'évolution des BM des organisations. Nous proposons une grille mettant en relation les composantes du modèle 4C avec les logiques d'évolution du BM. Cette grille pourrait être mobilisée pour étudier le rôle du modèle 4C dans l'anticipation de l'évolution du BM et dans la gestion de son cycle de vie (Muzellec et al., 2015). L'identification des composantes les plus prégnantes permettrait de prévoir les logiques de changement les plus alignées avec l'organisation existante. Cette démarche permettrait également de détecter les points d'amélioration nécessaires pour mettre en œuvre le changement de BM souhaité. Cet article souligne aussi l'importance du rôle des individus dans la compréhension de la mise en œuvre du changement de BM. Nous montrons ainsi l'intérêt de perspectives de recherche fondées sur la pratique (Whittington, 1996; Feldman et Orlikowski, 2011) pour étudier la conception, la mise en œuvre et l'évolution du BM.

## Bibliographie

- ALLARD-POESI, F; DRICKER-GODARD, C; EHLINGER, S (2003). «Analyses de représentation et de discours». In : R. A. Thiétart éd. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, p.449–475.
- ALT, R; ZIMMERMANN, H-D (2001). “Preface : Introduction to Special Section – Business Models”, *Electronic markets*, vol.11, n°1, p.3–9.
- BALOGUN, J (2006). “Managing Change : Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes”, *Long Range Planning*, vol.39, n°1, p.29–49.
- BARTUNEK, JM; BALOGUN, J; DO, B (2011). “Considering Planned Change Anew : Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully”, *The Academy of Management Annals*, vol.5, n°1, p.1–52.
- BLOCH, A; CISNEROS MARTINEZ, LF (2010). «Danny Miller : de la stratégie aux entreprises familiales. Entretien de D. Miller et I. Le Breton-Miller», *Revue française de gestion*, vol.36, n°200, p.181–188.
- BRINK, J; HOLMÉN, M (2009). “Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms”, *Creativity and Innovation Management*, vol.18, n°2, p.109–120.
- CASADESUS-MASANELL, R; RICART, JE (2010). “From strategy to business models and onto tactics”, *Long Range Planning*, vol.2-3, n°195-215
- CHANLAT, J-F (1990). «Introduction. Vers une anthropologie de l’organisation». In : J.-F. Chanlat éd. *L’individu dans l’organisation. Les dimensions oubliées*. Québec et Ottawa, Presses de l’Université de Laval, Editions de l’ESKA, p.3–30.
- CHESBROUGH, H (2010). “Business Model Innovation : Opportunities and Barriers”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.354–363.
- CHESBROUGH, HW; APPELYARD, MM (2007). “Open innovation and strategy”, *California Management Review*, vol.50, n°1, p.57.
- CHIRICO, F; SALVATO, C (2008). “Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms”, *Family Business Review*, vol.21, n°2, p.169–181.
- DAHAN, NM; DOH, JP; OETZEL, J; YAZIJI, M (2010). “Corporate-NGO Collaboration : Co-creating New Business Models for Developing Markets”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.326–342.
- DEMIL, B; LECOCQ, X (2010). “Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.227–246.
- DENIS, J-P; MARTINET, AC (2012). «Le management, un carré plus que sémantique», *Revue française de gestion*, vol.38, n°228-229, p.13–38.
- FELDMAN, MS; ORLIKOWSKI, WJ (2011). “Theorizing Practice and Practicing Theory”, *Organization Science*, vol.22, n°5, p.1240–1253.
- GIOIA, DA; PRICE, KN; HAMILTON, AL; THOMAS, JB (2010). “Forging an identity : An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity”, *Administrative Science Quarterly*, vol.55, n°1, p.1–46.
- HOOPES, DG; MILLER, D (2006). “Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses”, *Family Business Review*, vol.19, n°2, p.89–101.
- LANGLEY, A; ABDALLAH, C (2011). “Templates and turns in qualitative studies of strategy and management”, *Research Methodology in Strategy and Management*, vol.6., p.201–235.
- LE BRETON-MILLER, I; MILLER, D (2006). “Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.30, n°6, p.731–746.
- LECOCQ, X; DEMIL, B; VENTURA, J (2010). “Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal based on Lakatos”, *M@n@gement*, vol.13, n°4, p.214–225.
- LECOCQ, X; DEMIL, B; WARNIER, V (2006). «Le business model, un outil d’analyse stratégique», *L’Expansion Management Review*, vol.123, p.96–109.
- LECOCQ, X; MOYON, E (2010). «Co-évolution entre les Etapes de l’Institutionnalisation et l’Agence : Le Cas du Business Model de l’Industrie de la Musique», *Management International*, vol.14, n°4, p.37–53.
- LEE, C; PARK, H; PARK, Y (2013). “Keeping abreast of technology-driven business model evolution : a dynamic patent analysis approach”, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol.25, n°5, p.487–505.
- LINDER, J; CANTRELL, S (2000). *Changing Business Models : Surveying the Landscape*. Accenture Surveying the Landscape Institute for Strategic Change.
- LINDER, JC; CANTRELL, S (2001). “Cast in Concrete or Carved in Water : Five Business Model Myths that Hold Companies Back”, *Accenture-Institute for Strategic Change*
- LUMPKIN, GT; MARTIN, W; VAUGHN, M (2008). “Family Orientation : Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes”, *Family Business Review*, vol.21, n°2, p.127–138.
- MAGRETTA, J (2002). “Why Business Models Matter”, *Harvard Business review*, vol.80, n°5, p.86–92.
- MAUCUER, R (2013). «Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprises. Le cas de Suez-Environnement». Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- MILLER, D; LE BRETON-MILLER, I (2005). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business*. Boston : MA, Harvard Business School Publication Corp.
- MILLER, D; LE BRETON-MILLER, I (2010). *Réussir dans la durée. Leçons sur l’avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*. Presses de l’Université de Laval.
- MOINGEON, B; LEHMANN-ORTEGA, L (2010). «Genèse et Déploiement d’un Nouveau Business Model : L’étude d’un cas Désarmant», *M@n@gement*, vol.13, n°4, p.266–297.
- MORRIS, M; SCHINDEHUTTE, M; ALLEN, J (2005). “The entrepreneur’s business model : toward a unified perspective”, *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, p.726–735.
- MOYON, E (2011). «Le changement du business model de l’entreprise : une étude des majors de l’industrie phonographique (1998-2008)». Thèse de doctorat, Université Lille 1.
- MUZELLEC, L; RONTEAU, S; LAMBKIN, M (2015). “Two-sided Internet Platforms : A Business Model Lifecycle Perspective”, *Industrial Marketing Management*, vol.43, n°8.
- PATELI, AG; GIAGLIS, GM (2004). “A research framework for analysing eBusiness models”, *European Journal of Information Systems*, vol.13, n°4, p.302–314.

- PERRET, V; SÉVILLE, M (2003). «Fondements épistémologiques de la recherche». In : R. A. Thiétart éd. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, p.13–33.
- PLÉ, L; LECOCQ, X; ANGOT, J (2010). “Customer-integrated business models : a theoretical framework”, *M@n@gement*, vol.13, n°4, p.226–265.
- ROMELAER, P (2005). «L’entretien de recherche». In : P. Roussel & F. Wacheux éd. *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*. Bruxelles, De Boeck Université, p.101–137.
- SABATIER, V (2011). «Discontinuités technologiques et business models : analyse des mécanismes de transformation de l’industrie du médicament». Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- SVEJENOVA, S; PLANELLAS, M; VIVES, L (2010). “An Individual Business Model in the Making : a Chef’s Quest for Creative Freedom”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.408–430.
- VENKATRAMAN, N; HENDERSON, JC (1998). “Real strategies for virtual organizing”, *MIT Sloan Management Review*, vol.40, p.33–48.
- WHITTINGTON, R (1996). “Strategy as Practice”, *Long Range Planning*, vol.29, n°5, p.731–735.
- WHITTINGTON, R; CAILLUET, L; YAKIS DOUGLAS, B (2011). “Opening strategy : Evolution of a precarious profession”, *British Journal of Management*, vol.22, n°3, p.531–544.
- WIRTZ, BW; SCHILKE, O; ULLRICH, S (2010). “Strategic Development of Business Models”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.272–290.
- YUNUS, M; MOINGEON, B; LEHMANN-ORTEGA, L (2010). “Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience”, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.308–325.
- ZELLWEGER, T (2007). “Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms”, *Family Business Review*, vol.20, n°1, p.1–15.