

# ÉVOLUTION DU « BUSINESS MODÈLE » D'UNE PME: QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRÉS D'UN CAS

**Anne-Sophie THÉLISSON**  
ESDES Business School  
UCLy Lyon  
(France)

**Olivier MEIER**  
Université Paris Est – LIPHA  
Champs-sur-Marne  
(France)

## RÉSUMÉ:

La performance des entreprises dépend fortement de l'adaptation du business modèle de l'entreprise face aux évolutions de son environnement. A l'aide d'une étude de cas longitudinale menée en temps réel, l'objectif de l'étude est d'analyser le changement de business modèle d'une PME dans un contexte d'évolution de son environnement. Notre analyse se focalise sur les changements volontaires et émergents, et plus spécifiquement encore, sur la nature des injonctions paradoxales (Smith et Lewis, 2011) à l'œuvre dans ce changement de business modèle. Nous montrons que le business modèle de l'entreprise est modifié en fonction de l'évolution de son environnement et des dynamiques intrinsèques à l'organisation (tensions à l'œuvre au sein de l'organisation). L'application de la grille des paradoxes de Smith et Lewis (2011) montre la nature des priorités à gérer.

**Mots clés:** Business modèles, évolution, injonctions paradoxales, paradoxe, étude de cas longitudinale

La performance des entreprises dépend fortement de l'adaptation du business modèle (BM) de l'entreprise face aux évolutions de son environnement (Ricciardi et al., 2016). Les BM sont devenus une source d'avantage concurrentiel et, dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, leur adaptation aux évolutions du marché est une condition préalable au succès de l'organisation (Smith et al., 2010 ; Ricciardi et al., 2016). Les BM ont fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature (Massa et al., 2017 ; Maucuer et Renaud, 2019). Ils explicitent la façon dont une organisation fonctionne pour assurer sa durabilité (Demil et Lecocq, 2010). Les BM incluent des injonctions paradoxales (par exemple projets à court terme / à long terme; profit / éthique; partie prenante / actionnaire), définis comme « des éléments contradictoires mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps » (Smith et Lewis, 2011, p. 382). Selon de nombreux auteurs, le BM même de l'organisation implique une logique de création de valeur multiple rendant la théorie du paradoxe (Smith et Lewis, 2011) pertinente dans l'étude des enjeux liés à sa mise en œuvre (Smith et al., 2010 ; Van Bommel, 2018). Cette théorie permet de rendre intelligible les tensions présentes au sein de l'organisation (Smith et al., 2010 ; Smith et Lewis, 2011). Dès lors, la nature multifacette des BM est qualifiée dans la littérature

comme *complexe* (Smith et al., 2010 ; Van Bommel, 2018). Comme le soulignent Van Bommel (2018) et Prendeville et al. (2017) la reconnaissance et la gestion de ces injonctions paradoxales est importante pour comprendre le succès des BM, cependant la littérature reste relativement muette sur cette problématisation.

De nombreux auteurs se sont intéressés à la capacité des managers à intégrer des injonctions contradictoires dans leur prise de décision pour favoriser la mise en œuvre de BM durable (Van Bommel, 2018 ; De Angelis, 2020). Des études soulignent que les BM changent car les managers innovent et s'adaptent en réponse à des changements externes (Foss et Saebi, 2017) et des dynamiques internes (Laasch, 2018). De nombreux auteurs soulignent le manque d'études empiriques analysant l'évolution d'un BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Bohnsack et al., 2014 ; Lecocq et al., 2018). Selon Garreau et al. (2015), les études ne permettent pas suffisamment d'appréhender la logique d'évolution du BM. Les études analysant l'évolution des BM se placent à un niveau macro (e.g. Sosna et al., 2010 ; Bohnsack et al., 2014), et ne se réfère pas à l'évolution du BM d'une entreprise. En d'autres termes, la littérature reste relativement muette au niveau organisationnel sur la possible évolution d'un BM spécifique. Il existe une nécessité de comprendre les mécanismes internes et externes permettant l'évolution d'un BM au niveau d'une entreprise (Garreau et al., 2015). De plus, peu d'études empiriques s'intéressent à la compréhension et à la gestion des dynamiques internes présentes lors d'évolution de BM.

Les PME ont fait l'objet d'études mobilisant la théorie des paradoxes notamment en contexte d'hypercroissance (Chanut-Guieu et al., 2012 ; Bérart et al., 2015) ou dans l'étude de tensions spécifiques : coopération (Le Roy et Czakon., 2016), ambidextrie (Mothe et Bogaert, 2019). Néanmoins, à notre connaissance la littérature reste muette sur la gestion des injonctions paradoxales dans le cadre de l'évolution du BM d'une PME. Notre article vise à comprendre l'évolution d'un BM en fonction de son environnement et des dynamiques internes à l'œuvre.

Notre article mobilise une étude longitudinale en temps réel (sur dix mois) de l'évolution du BM d'une PME spécialisée en communication publique. Il est proposé dans cet article de rendre compte d'une évolution du BM, dans un contexte d'évolution de l'environnement (crise sanitaire mondiale Covid-19), pour une PME alors engagée dans une opération de fusion-acquisition (F/A). A travers une étude de cas approfondie, cet article vise à mettre en exergue le passage d'une situation d'optimisation du BM à la création d'un nouveau BM, et d'en expliquer les mécanismes à travers notamment la grille de lecture des injonctions paradoxales de Smith et Lewis (2011). La grille de Smith et Lewis (2011) nous permet de montrer la nature des enjeux des situations. Aussi, notre article analyse dans quelles mesures le changement de BM nécessite de résoudre des tensions paradoxales. L'objectif de l'article est de se focaliser sur les changements volontaires et émergents, et plus spécifiquement encore, d'analyser la nature des tensions paradoxales (Smith et Lewis, 2011) à l'œuvre dans ces changements. Notre travail s'inscrit dans la lignée des travaux de Demil et Lecocq (2010) visant à montrer que le BM est un processus dynamique continu d'ajustements impliquant des changements volontaires et émergents (*i.e. dynamic consistency* - capacité de l'organisation à maintenir sa performance tout en modifiant son BM). Dans notre étude, nous montrons que le BM évolue en fonction de l'évolution de son environnement (contexte lié à la crise sanitaire) mais aussi avec les dynamiques internes à l'œuvre au sein de l'organisation. L'application de la grille

des paradoxes (Smith et Lewis, 2011) montre la nature des priorités à gérer. Dans la première situation (cas où Comex est la société étudiée est la cible d'une F/A), les enjeux apparaissent de nature économique et organisationnelle, et vont donner lieu à une solution en accord avec ces dimensions. Dans le deuxième cas, l'entreprise Comex est confrontée à une situation inédite en l'amenant à proposer un modèle différent. Dans notre recherche, la notion de légitimité permet de comprendre pourquoi le BM a évolué dans un contexte de turbulence. Dans notre cas, le BM de la PME a évolué au vue des dynamiques internes présentes intrinsèquement et de la modification de son environnement et des demandes externes de ses clients. Notre étude montre qu'un BM complexe, c'est-à-dire multifacette (Smith et al., 2010), répond à des enjeux et contraintes extérieures et est en accord avec les ressources et l'identité de l'entreprise.

## **1. CADRE THÉORIQUE**

### **1.1 Caractéristiques et adaptation des BM**

De nombreuses définitions du BM sont présentes dans la littérature (Massa et al., 2017 ; Maucuer et Renaud, 2019). Les BM définissent en termes de proposition de valeur et de segments de marché de l'entreprise, la structure de la chaîne de valeur nécessaire à la réalisation de la proposition de valeur, les mécanismes de capture de valeur que l'entreprise déploie ainsi que les liens entre ces différents éléments (Teece, 2010), ils précisent comment est partagée la valeur créée entre les parties prenantes (Moyon et Lecocq, 2014). Massa et al. (2017) distinguent trois approches du BM : les BM en tant que (1) attributs des entreprises ; (2) représentations cognitives / linguistiques des organisations et (3) représentations conceptuelles du fonctionnement d'une entreprise. Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) distinguent trois axes majeurs dans leur définition des BM: un premier groupe axé dimension financière (l'appropriation de la valeur par l'entreprise) (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) ; un second s'intéressant en particulier à la valeur générée (chaîne de valeur) (Mason et Leek, 2008 ; Patzelt et al., 2008), un troisième groupe intégrant les clients et les produits dans la compréhension d'un BM (Demil et Lecocq, 2010). Aussi, dans la lignée de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010), nous proposons de prendre en compte ces trois dimensions dans la compréhension de l'évolution d'un BM. En effet, la vue statique d'un BM permet de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur et structure sa relation avec ses clients à un instant précis (Demil et Lecocq, 2010), mais la vision processuelle et dynamique de l'évolution d'un BM est nécessaire pour comprendre la raison d'être de l'entité et l'évolution de sa mission (Moyon, 2011). Selon Demil et Lecocq (2010), le BM est considéré soit comme une schématisation de la valeur créée/reçue d'une l'entreprise impliquant différentes dimensions, soit comme un nouveau processus d'analyse permettant d'appréhender son évolution.

Malgré une littérature importante sur l'évolution des BM (Demil et Lecocq, 2010; Sosna et al., 2010; Teece, 2010), de nombreux auteurs soulignent le manque d'études empiriques analysant l'évolution d'un BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Bohnsack et al., 2014 ; Lecocq et al., 2018). Selon Garreau et al (2015), les études ne permettent pas suffisamment d'appréhender la logique d'évolution du BM. La question de l'évolution du BM reste relativement peu étudiée (Svejenova et al., 2010 ; Garreau et al., 2015). Une exception est l'étude

menée par Bohnsack et al. (2014) portant sur l'industrie automobile. Les auteurs retracent historiquement l'impact des événements dits critiques et analysent quels déclencheurs ont influencé l'évolution des BM dans cette industrie permettant le développement des véhicules électriques. Néanmoins, en définissant la notion d'évolution de BM, les études menées s'intéressent aux évolutions intrinsèquement liées à l'évolution d'un service ou d'un produit proposé. En cela, les études démontrent que les grandes entreprises disposent de vastes ressources (Helfat et Lieberman, 2002) qui fournissent une large variété de points de départ pour l'évolution des BM et permettent l'expérimentation simultanée de plusieurs BM (Doz et Kosonen, 2010), y compris l'interfinancement de nouveaux BM (Sosna et al., 2010 ; Pinkse et al., 2014). Ceci concourant à l'évolution des BM. En cela, les études se place à un niveau macro, et ne se réfère pas à l'évolution du BM d'une organisation. En d'autres termes, la littérature reste relativement muette au niveau organisationnel sur l'évolution d'un BM choisit. Certaines études proposent des typologies de changement de BM. Par exemple, Moyon (2011) propose quatre types de changement : (1), l'optimisation du BM qui porte l'accent sur la performance de la dimension financière du BM ; (2), la redéfinition du périmètre d'activité consistant à modifier la chaîne de valeur de l'entreprise (internaliser/ externaliser des activités) ; (3), la création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités permettant de redéployer des actifs pour reformuler la proposition de valeur et développer de nouveaux mécanismes de revenus ; (4), l'émergence d'un nouveau BM correspond à un changement fort lié à l'évolution de la mission et de la raison d'être de l'entreprise. Néanmoins, Garreau et al (2015, p. 170), soulignent que les typologies existantes « permettent de constater et de qualifier un changement a posteriori, mais n'explicitent pas les mécanismes à l'œuvre dans le changement de BM ». Notre article vise à répondre à ce creux de la littérature en analysant les mécanismes permettant l'évolution d'un BM au niveau d'une entreprise. Aussi, notre article vise à comprendre l'évolution d'un BM en fonction de son environnement et des dynamiques internes à l'œuvre.

## **1.2 Injonctions contradictoires au cœur des BM : le cas des BM complexes**

De nombreux dirigeants sont confrontés à des tensions inhérentes aux BM de leur entreprise (Smith et al., 2010). Selon Smith et al (2010), les BM sont conçus pour répondre aux tensions qui peuvent résulter d'incohérences ou de contradictions dans les produits / services délivrés ou proposés par l'entreprise, le marché et / ou les processus dans lesquels s'inscrivent l'organisation, les compétences requises pour chaque action stratégique. Selon les auteurs, ces BM deviennent nécessairement « complexes », c'est-à-dire multifacettes, en intégrant ces différentes dimensions. Par exemple, ils identifient plusieurs exemples de BM complexes, notamment ambidextres qui ont des stratégies différentes dans leurs sous-unités mêmes avec pour chaque BM, des flux de revenus différents. Ils prennent dans ce cas l'exemple du PDG d'Analog Devices, Ray Stata qui a construit une organisation ambidextre pour continuer à exploiter ses puces de semi-conducteurs analogiques intégrées (alors leader sur le marché), tout en développant en même temps de nouveaux processeurs de signaux numériques et des puces micro-électromécaniques. Smith et al (2010) identifient aussi comme BM complexes ceux des entreprises sociales, combinant les tensions paradoxales entre la recherche de bien social et de profit financier. Afin d'analyser quelles tensions sont au cœur des BM, les auteurs s'appuient sur la théorie des paradoxes

(Smith et Lewis, 2011 ; Lewis et Smith, 2014). Cette théorie permet de mettre en lumière les injonctions paradoxales au cœur des organisations que les managers doivent apprendre à concilier (Lüscher et Lewis, 2008 ; Pradies et al., 2020). Selon Van Bommel (2018) et De Angelis (2020), les managers capables de combiner les pôles opposés de la tension dans leur prise de décision facilitent la durabilité du BM de leur organisation.

Dans leur étude, Ricciardi et al (2016) démontrent que la gestion des tensions paradoxales liées à trois dimensions : coopération – concurrence, exploration – exploitation et conformité–agence au sein de l’organisation ont permis la (re)génération du BM de l’entreprise étudiée. Ricciardi et al (2016) utilisent la grille de Smith et Lewis (2011) pour identifier les tensions à l’œuvre. En effet, Smith et Lewis (2011) proposent une grille originale, visant à classer les paradoxes dans les organisations. Ils distinguent quatre grandes catégories : les paradoxes de l’apprentissage (sur la base des tensions créées entre l’ancien et le nouveau) (catégorie nommée dans la grille *Apprentissage*), les paradoxes de l’organisation (sur la base des forces divergentes de contrôle et de flexibilité) (*Exécution*), les paradoxes d’appartenance (découlant de la tension entre le moi et l’autre dans un contexte organisationnel) (*Appartenance*), et enfin, les paradoxes de l’exécution et de la performance (découlant de la pluralité des objectifs des parties prenantes internes et externes) (*Performance*). Les auteurs subdivisent cette typologie en six sous-groupes, certains paradoxes se trouvant à l’interface de deux catégories. La grille de Smith et Lewis (2011) permet de montrer la nature des enjeux au cœur des BM (Smith et al., 2010). Cette grille est selon Smith et al (2010) et Ricciardi et al (2016), un outil particulièrement utile pour capter les injonctions paradoxales présentes dans les BM. Dans leurs études, Van Bommel (2018) et Hahn et al (2015) démontrent comment les tensions liées à la performance sont au cœur des BM durables en demandant aux organisations de combiner des critères de performance environnementale, sociale et financière, engendrant des tensions entre les demandes des parties prenantes externes et internes à différents niveaux (c’est-à-dire individuel, organisationnel, systémique). Van Bommel (2018) analyse comment des tensions liées à l’appartenance sont également présentes lors de l’évolution du BM vers un BM plus durable en générant une ambiguïté parmi les individus sur la mission de l’organisation si une motivation orientée profit et une mission plus orientée sociale coexistent. Dans la lignée de Ricciardi et al. (2016), notre étude vise à mettre en lumière les tensions internes activant l’évolution d’un BM au niveau d’une entreprise. Néanmoins, notre travail vise à analyser les mécanismes internes et externes permettant l’évolution d’un BM au niveau organisationnel.

## **2. PRÉSENTATION DU CAS ET MÉTHODOLOGIE D’ANALYSE**

Le cas porte initialement sur un projet de F/A entre deux PME d’activités complémentaires. Les deux PME sont basées en France et appartiennent au même secteur d’activité. La société cible (appelée Comex) est une agence professionnelle spécialisée en communication publique, bien insérée sur son territoire (dont les clients sont exclusivement des collectivités), mais dotée de faibles avantages distinctifs notamment sur le plan technologique. La société absorbante est une agence de communication d’envergure spécialisée en communication d’influence

et relations médias - clients collectivités et entreprises publiques (représentent 30% CA) et entreprises privées (70% CA).

L'objectif de la F/A devait permettre à l'acquéreur de renforcer ses compétences relationnelles dans le domaine des collectivités territoriales et de développer un outil conjoint de nature technologique pour répondre aux demandes d'appels d'offres publiques des collectivités (CRM gestion des appels d'offre nationaux et internationaux) qualifiées de « simple » (absence de dossier administratif détaillé, simple consultation sur trois devis) ou « complexe ». Le code des marchés publics fait qu'une même structure peut collaborer avec une collectivité, sans consultation en dessous de 40 000 euros. Les deux entreprises étaient complémentaires car la société acquéreur avait une base solide de collectivités clientes (30% du CA). Par conséquent, le fait de disposer d'un outil conjoint technologique mais aussi renforçant les bases d'informations et de données des deux structures, permettait de démultiplier le volume d'affaires. L'idée était de disposer de l'outil dès le lendemain de l'entrée d'un nouveau cycle public (date fixée des élections au 22 mars 2020). Dans le protocole d'accord tout avait été défini : répartition de postes, place de l'entité cible dans la nouvelle organisation, positionnement sur le marché, stratégie de développement commerciale.

Avec la crise sanitaire mondiale<sup>1</sup>, la société cible a décidé de stopper le processus de rapprochement, en levant un quart de son chiffre d'affaires à la BPI (sous forme d'emprunt de trésorerie) afin d'axer son activité sur la communication de crise auprès des entreprises publiques, des collectivités et institutionnelles et de développer une nouvelle activité en mettant en relation collectivités, entreprises publiques, constructeurs et aménageurs privés. Premièrement, les demandes des clients institutionnels et privés ont évolué vers des conseils en gestion de crise interne (motivation et organisation des employés pour télétravailler ou acceptation du chômage partiel, construction de nouveaux dispositifs de communication de l'après-crise) et externe (rassurer les actionnaires et investisseurs). Deuxièmement, la société cible s'est engagée dans une refonte de ses activités en mettant à profit sa compétence relationnelle liée aux collectivités : elle a décidé de réorienter une partie de sa stratégie, en ouvrant une nouvelle activité qui consiste à sensibiliser son réseau d'élus aux nouvelles pratiques de l'aménagement du territoire et de la promotion immobilière (par exemple, résidences seniors servicielles). Cette nouvelle offre émane de la demande d'un client, promoteur immobilier qui après une année calme dans un contexte préélectoral voit la période se prolonger et a besoin d'anticiper la reprise en s'entourant de partenaires en capacité de mobiliser leur réseau. L'entreprise Comex en faisait partie. Cette activité nécessite alors pour les consultants de l'entreprise de se former au droit de l'urbanisme des collectivités, d'appréhender les enjeux de la construction, d'être en capacité de valoriser l'ensemble grâce à des outils de communication (savoir-faire historique de l'entreprise). Le tableau 1 synthétise l'évolution de critères clés pour ce nouveau BM.

---

<sup>1</sup> Dans la littérature, la crise sanitaire actuelle apparait comme un facteur impactant directement les organisations dont les PME (Kraus et al., 2020).

**Tableau 1 - Synthèse de l'évolution du BM de Comex**

	<b>Situation A</b>	<b>Situation B</b>
Marché	Dimension nationale et internationale Secteur : communication publique	Dimension locale et régionale Secteurs : communication et gestion de crise interne et externe, aménagement du territoire et promotion immobilière
Clients	Dominant : entreprises privées Egalement : collectivités, entreprises publiques	Dominant : collectivités Egalement : entreprises publiques
Technologie	Non valorisation spécifique des atouts de l'entité acquise renforcée par un manque de ressources financières	Développement d'un outil technologique à dimension régionale dédié aux collectivités et bénéficiant de financements externes (BPI) (sans société acquéreur)
Compétences clés	Communication publique ou institutionnelle	Communication de crise, développement commercial et droit urbanisme
Positionnement stratégique	Marché hautement concurrentiel où l'entreprise est affaiblit (absorption envisagée)	Marché concurrentiel où l'entreprise peut valoriser son outil technologique (avantage stratégique visé)

Notre démarche exploratoire est basée sur des méthodes multiples de collecte de données de décembre 2020 à septembre 2021 : observation passive et participante (5 jours de présence sur le site) (1) ; conduite de 58 entretiens semi directifs (2) (voir tableau 2) ; récolte de données secondaires (courriels entre collaborateurs, journal interne, etc.). Au total, 31 documents ont été récoltés (3).

**Tableau 2 - Entretiens menés**

		Nov 2019 <sup>2</sup>	Dec	Janv 2020	Fev	Mars-Avril	Mai-juin	Juillet-Sept	<b>Total</b>
Société Comex	Dirigeant	3	2	1	1	2	3	1	<b>13</b>
	Associé	1	1	0	0	1	1	1	<b>5</b>
	Chargés de mission	4	2	0	0	1	4	0	<b>11</b>
Société M	Dirigeants	3	1	0	0	2	2	0	<b>8</b>
	Associés	2	2	2	1	1	0	0	<b>8</b>
	Chargés de mission	3	2	0	0	0	0	0	<b>5</b>
Clients	Sociétés publiques	0	0	0	0	0	3	1	<b>4</b>

<sup>2</sup> Les entretiens entre novembre et février ont été faits dans l'entreprise Comex ou M, les entretiens en juin et juillet ont été faits en visioconférence La durée des entretiens est de 45 minutes à 2h30.

	Collectivités	0	0	0	0	0	2	1	<b>3</b>
	Société privée	0	0	0	0	0	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>58</b>

De nombreux auteurs recommandent le recours à des approches qualitatives pour étudier l'évolution d'un BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Servantie et Verstraete, 2012). Le recours à un cas unique ou extrême (Yin, 1994) se justifie pour comprendre une situation spécifique afin d'enrichir la connaissance scientifique. Aussi, la possibilité qui nous a été offerte d'étudier ce cas en profondeur et d'avoir libre accès à une quantité importante d'informations généralement inaccessibles à la recherche scientifique a fortement influencé notre décision d'étudier ce cas unique. Notre analyse des données s'est effectuée en deux étapes : (1), dans un premier temps, un relevé d'événements (Miles et Huberman, 2003) a été établi (approche chronologique du cas) ; (2), dans une seconde étape, nous avons procédé à un codage « ouvert ». L'analyse de contenu peut être qualifiée de « semi-formatée » (Romelaer, 2005) : une partie des thèmes a été préalablement fixée suivant les guides d'entretiens établis en fonction de la revue de la littérature, mais les chercheurs se sont laissés la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes ou d'en préciser certains au cours de l'analyse thématique (positionnement stratégique, culture, gouvernance, asymétrie des relations, etc...). L'analyse thématique *via* NVivo 10 nous a permis d'identifier huit thèmes (appelés « nœud parent ») en premier lieu communs et transversaux à l'ensemble des entretiens réalisés (RESTRAT pour repositionnement stratégique, INTERORG pour relations inter organisationnelles, GOUV pour gouvernance, etc). Ces nœuds constituent le premier niveau de l'arbre hiérarchique des codes dans lesquels apparaissent les verbatims. Nous avons ensuite codé nos données avec la grille des typologies de paradoxes de Smith et Lewis (2011) en identifiant les onze paradoxes proposés par les auteurs (paradoxes de l'exécution, de l'apprentissage, de l'appartenance et de la performance). Ce codage a permis d'identifier des « nœud enfant » ou nœud de second ordre identifiant les tensions en présence dans les huit thèmes abordés. Nous avons affiné ce codage en qualifiant la tension en présence avec les tensions identifiées par Smith et Lewis (2011). Par exemple, le verbatim « *On oscille entre confiance et défiance depuis le début des négociations* » (*chargé de mission Comex*) a été codé comme suit : (1) situation A (approche chronologique du cas) (2) - INTERORG (*nœud parent*) – Appartenance - contrôle/confiance (*nœud enfant*).

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1 Lecture des injonctions paradoxales à l'œuvre

##### *Situation A : F/A avec la société M*

Dans la première situation, le BM prend la forme d'une solution économique et organisationnelle qui s'apparente à une contre-performance de l'entreprise étudiée (entreprise cible). La démarche et les comportements associés vont ici tournés autour du triptyque : performance – apparence – exécution. Les tensions au cœur de cette première situation sont liées à la programmation de la F/A et englobent trois dimensions : (1) la rationalité (tensions liées à la performance), (2)

l'identité (tensions liés à la notion d'appartenance), et (3) la structure (tensions appartenant à la dimension exécution). Le tableau 3 synthétise les tensions à l'œuvre en situation A.

**Tableau 3 - Tensions paradoxales présentes en situation A**

Nature	Tensions	Eléments clés	Verbatims
Appartenance	- Confiance et contrôle (Lewicki et al., 1998)	La F/A est programmée comme une absorption avec la société M aux commandes	« La fusion est subit de la part de Comex, ce n'est pas comme si Comex devenait un satellite du groupe, on ne laisse pas à la dirigeante une place d'associée » (dirigeant société M) « On oscille entre confiance et défiance depuis le début des négociations » (chargé de mission Comex)
Apprentissage - Appartenance	- Innover rapidement et rester en statu quo (Puranam et al., 2006)	L'objectif du rapprochement est la création d'une innovation conjointe (outil CRM gestion des appels d'offre nationaux et internationaux)	« Cet outil va nous permettre de prendre des appels d'offres nationaux mais aussi internationaux, Comex n'est pas du tout présent à l'international mais on va capitaliser sur nos forces en interne pour déployer cela » (dirigeant société M)
Appartenance - Exécution	Autonomie et dépendance (Graebner, 2004)	La F/A est envisagée comme une absorption La situation économique et financière de Comex est déterminante dans le rapport de force entre les deux dirigeants	« L'objectif est d'absorber l'entité (...) leur situation financière est critique c'est soit le redressement judiciaire soit la fusion, ils n'ont pas d'autres choix » (dirigeant société M)
Exécution	- Délégation et direction	Le rapport de force entre les	« La directrice (société Comex)

	(Denison et al., 1995) - Contrôle et flexibilité (Adler et al., 1999)	deux entités est inégal, l'intégration post-fusion est programmée comme une absorption où la société M impose son fonctionnement à la plus petite entité	aura peut-être un statut d'associée mais ne restera pas aux commandes (...) la société ne sera pas un satellite du groupe » (associé société M)
Apprentissage – Performance	- Se réinventer dans un environnement changeant en restant efficient (Junni et al., 2015)	L'objectif de la F/A est de développer un outil conjoint pour permettre de répondre aux demandes d'appel d'offres publiques des collectivités	« Le code des marchés publics fait qu'une même structure peut collaborer avec une collectivité, sans consultation, donc dans une démarche dite simple, en dessous de 25 000 euros, d'ailleurs, ce montant vient de passer à 40 000 euros. Avoir cet outil conjoint permettrait de répondre plus vite aux demandes dites complexes. » (dirigeant société M)

Dans cette première situation, les dynamiques à l'œuvre reflètent une recherche de taille critique (performance/exécution), son BM est influencé par le modèle de l'acquéreur (appartenance). Dans ce premier temps, les dynamiques sont révélatrices de la volonté de l'acquéreur d'imposer sa culture, sa façon de faire car ce dernier projette son modèle sur Comex. Il y a alors une logique de normalisation, de gestion des tensions avec un cadre rationnel pour gérer ces dynamiques. Les injonctions paradoxales sont gérées par l'acquéreur dans une démarche rationnelle, légale ou la gestion des tensions tend vers le plus petit dénominateur commun. Dès lors, il n'y a pas une dynamique réelle entre les deux polarités : le contrôle est privilégié à la confiance, la dépendance est privilégiée à l'autonomie. Dans cette situation, l'entreprise semble ne pas avoir le choix que de s'allier avec un concurrent dans une logique d'absorption. La F/A est alors subie par cet acteur, qui évolue dans un contexte hautement concurrentiel et n'a pas les compétences requises à ce moment pour dominer le jeu.

### ***Situation B : repositionnement stratégique de l'entité***

Dans cette seconde configuration, le BM créé vise à répondre à une situation inédite qui permet de laisser entrevoir des solutions nouvelles fondées autour des questions d'apprentissage et de performance. Les natures des tensions paradoxales sont de deux ordres : (1), notion d'expérimentation (tensions liée à l'apprentissage) et (2) de projection / avenir-performance (tensions liées à l'apprentissage et la performance). Le tableau 4 synthétise les tensions à l'œuvre en situation B.

**Tableau 4 - Tensions paradoxales présentes en situation B**

Nature	Tensions	Eléments clés	Verbatims
Performance – Exécution	- Interaction entre moyens et fins, niveau d'engagement et niveau de performance (Kaplan et Norton, 2007)	Volonté de se distancier du projet de F/A (recherche d'autonomie via poursuite de ses propres projets)	« Pour nous, la fusion n'est plus à l'ordre du jour, nous profitons des fonds le BPI pour nous déployer, seul, autrement » (dirigeante société Comex)
Apprentissage - Exécution	- Les routines et les capacités organisationnelles recherchent la stabilité, la clarté, la concentration et l'efficacité tout en permettant la flexibilité et l'évolution des résultats (Teece et Pisano, 1994)	Adaptation de l'entreprise par rapport à son environnement (financement BPI et évolution demande clients) Recherche d'optimisation de la structure	« Il y a de nouvelles pratiques à mettre en lumière par nos clients qui s'inscrivent dans l'ADN de notre société comme le crowdfunding, un mode de financement novateur permettant aux particuliers d'investir dans l'économie réelle via des projets économiques créateurs de valeurs sociétales et environnementales, alors oui, on bouge les lignes mais on garde notre identité de proximité avec le local et la valorisation de ce

			territoire et de ses habitants » (associé 2 Comex)
Apprentissage – Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire l'avenir et assurer le présent (Tushman et O'Reilly, 1996)</li> <li>- Se réinventer dans un environnement changeant en restant efficient (Junni et al., 2015)</li> </ul>	Adaptation très rapide de l'entreprise, flexibilité par rapport à des contraintes internes (collaborateurs non formés à l'urbanisme) mais la volonté de s'adapter/module r son activité domine	« Ce revirement stratégique donne un nouveau souffle aux équipes qui se sentaient happées par la société M » (associée Comex)

L'entreprise est amenée à retrouver ses fondamentaux, avec une évolution liée à la communication de crise mais elle retrouve ses clients, son BM repose sur ses avantages spécifiques et son ADN. Dans ce second temps, les paradoxes répondent à des enjeux de performance tout en étant en accord avec l'ADN de l'entreprise. Le BM s'inscrit avec les caractéristiques de l'environnement tout en étant en accord avec son ADN. Les règles du jeu changent car l'acteur ne se situe plus dans le même secteur d'activité (où il subissait ces règles faute de pouvoir dominer le jeu). L'entreprise semble regagner en autonomie, indépendance mais également en termes de prise de risques.

### 3.2 Analyse de l'influence des injonctions paradoxales sur le changement de BM

L'approche par les injonctions paradoxales rend compte de la nature complexe (multifacette) des deux BM. La nature des dynamiques internes a évolué (situation A : exécution/performance/appartenance à situation B : apprentissage/performance). L'évolution du BM ne résulte pas d'une démarche volontariste, le modèle qui s'impose en situation B est en accord avec les caractéristiques identitaires de l'entreprise. L'articulation qui fait que les tensions identifiées (apprentissage/performance) deviennent dynamiques (ne sont plus polarisées) résulte de cette combinaison avec les caractéristiques de l'environnement. En situation B : les injonctions paradoxales se combinent entre elles pour produire une cohérence de l'ensemble, ou l'entreprise est valorisée à 100%. Il y a dans cette seconde phase une optimisation des proximités : spatiale (territoriale) et relationnelle (clients). Le nouveau BM permet de combiner les deux. En situation A, le BM était celui d'un compromis visant à normaliser l'ensemble. Le BM semblait alors atrophie, car ne mettant pas en relief les spécificités de l'entreprises (ancrage territorial fort, proximité relationnelle avec les clients élevée). Le BM était simplifié car rationnel. En situation B, le BM devient *complexe* au sens de Smith et al (2010), légitimé par les dynamiques internes et les demandes extérieures. La notion de légitimité permet de comprendre pourquoi le BM a évolué dans un contexte de turbulence (crise

sanitaire). En effet, il existe un décalage entre ressources et compétences de l'entreprise et leur utilisation : il y avait une valorisation des actifs stratégiques de Comex avec la F/A grâce à son association avec un acteur ayant la légitimité sur le marché cible. Nous assistons à une remise en avant de ces ressources clés avec la situation B. En situation A, l'entreprise acquiert une légitimité sur le marché mais en perdant sa culture et sa raison d'être avec la F/A. Avec la situation B, l'organisation acquiert une légitimité à la fois interne et externe. Aussi, nous montrons que le BM évolue en fonction de son environnement mais aussi avec les dynamiques internes à l'œuvre au sein de l'organisation.

#### 4. CONCLUSION

Notre travail s'inscrit dans la lignée des travaux de Demil et Lecocq (2010), prolongés par Garreau et al. (2015) étudiant la mise en cohérence interne (organisation) et externe (environnement) du BM, à travers différents types de changement de BM, de l'optimisation du BM à la création d'un nouveau.

Notre étude détaille comment une entreprise s'adaptant à une évolution de son environnement (crise sanitaire) retrouve un rôle majeur et pivot de son écosystème régional en modifiant son BM. La littérature souligne que les BM changent car les managers innovent (Brette et al., 2011) et s'adaptent en réponse à des changements externes (Foss et Saebi, 2017). Nous analysons empiriquement l'évolution d'un BM au niveau organisationnel (Garreau et al., 2015). Dans notre cas, l'organisation a fait évoluer son BM au vue des dynamiques internes présentes dans l'entreprise, et de l'évolution de son environnement et des demandes externes de ses clients. L'entreprise a acquis une légitimité à la fois interne et externe. En ligne avec Demil et Lecocq (2008), notre étude montre qu'un BM complexe répond à des enjeux et contraintes extérieures et est en accord avec les ressources et l'identité de l'entreprise. En cela, notre étude ajoute la dimension de recherche de légitimité interne et externe aux BM dits complexes (Smith et al., 2010) car impliquant des logiques parfois concurrentes. Notre étude montre qu'un BM complexe répond à des enjeux et contraintes extérieures et est en accord avec les ressources et l'identité de l'entreprise.

La problématique d'une raison d'être de l'entreprise dans un écosystème est essentielle dans sa création et proposition de valeur (Sarma et Sun, 2017). Notre article s'inscrit dans la typologie de Moyon (2011) où le changement de BM pour une organisation est lié à l'évolution dans la raison d'être de l'entreprise et dans sa mission afin de devenir un acteur de proximité, recentré sur l'écosystème territorial de l'entreprise. De plus, en ligne avec Smith et al (2010), notre étude montre que les injonctions paradoxales présentes au sein de BM complexes les rendent plus résilients dans des environnements évoluant, mieux à même de répondre de manière créative dans le présent et avec agilité à l'avenir. Bérard et al (2015) et Chanut-Guieu et Guieu (2011) ont analysé l'évolution des tensions paradoxales dans un contexte de PME en hyper croissance. Notre étude poursuit la compréhension des dynamiques à l'œuvre au sein des PME dans des contextes dynamiques. Le BM complexe résulte d'une capacité des parties prenantes de la PME à combiner les injonctions paradoxales – plutôt qu'à dichotomiser – des pôles opposés (Bérard et al., 2015), créant ainsi une dynamique vertueuse pour

l'organisation (Smith et Lewis, 2011). Notre étude explore la nécessité pour les gestionnaires de prendre conscience des tensions paradoxales à l'œuvre au niveau organisationnel (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et al., 2010). Notre analyse montre empiriquement que ces injonctions contradictoires concourent comme le catalyseur d'un processus de transformation (Schad et al., 2016). La capacité des gestionnaires à intégrer cognitivement les tensions en présence dans leurs prises de décisions et actions (Lüscher et Lewis, 2008 ; Miron-Spektor et al., 2018) pourrait être un élément clé dans l'évolution des BM. Nous avons montré que révéler ces tensions était un premier pas dans leur gestion, en nommant les priorités à gérer par les gestionnaires et la nécessité d'inclure ces demandes contradictoires dans une vision globale du BM. Smith et al (2010) démontrent dans leur étude qu'une gestion efficace des BM complexes dépend d'un leadership capable d'intégrer cognitivement les pôles des tensions dans leurs prises de décision. De futures recherches pourraient analyser en quoi cette capacité des gestionnaires pourrait concourir à un apprentissage organisationnel permettant l'évolution de BM (Crossan et al., 2011).

Bien que les opérations de F/A jouent un rôle de croissance fondamental pour beaucoup de PME (Bérard et al., 2015), notre cas montre comment cette option de croissance externe a été reléguée au second plan dans les choix stratégiques de la PME au vue de la situation inédite. L'absorption envisagée ne permettait pas à l'entreprise de valoriser ses avantages distinctifs, aussi l'évolution du BM a permis de revoir l'activité de la PME en valorisant ses atouts distinctifs. En ce sens, l'évolution du BM a permis d'asseoir la durabilité de l'entreprise dans son écosystème local. Néanmoins, les éléments de réponse apportés à notre question de recherche souffrent des limites inhérentes à l'unicité du cas étudié. En outre, les spécificités intrinsèques du cas étudié (secteur spécifique) et du contexte de la recherche limitent la généralisation potentielle de cette étude exploratoire qui nécessite d'être renforcée par d'autres études empiriques. De futures recherches pourraient analyser comment le BM d'une entreprise évolue suite à une opération d'absorption.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

BERARD, C., BRUYERE, C., & SALEILLES, S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance: une approche par les paradoxes, *Revue internationale PME*, Vol 28, n° 3-4, p. 195-223.

BOHNSACK, R., PINKSE, J., & KOLK, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, Vol 43, n° 2, p. 284–300.

BRETTE, O., CHAPPOZ, Y., DUSSUC, B., & POIVRET, C. (2011). Management de l'innovation et Business Models des PMI. Le cas de l'industrie plasturgiste, *Management Avenir*, Vol 1, n° 41, p. 236-253.

CHANUT-GUIEU, C. ET GUIEU, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude de cas comparative, *Revue management & Avenir*, Vol 3, n° 43, p. 37-56.

CHANUT-GUIEU, C., GUIEU, G., TANNERY, F., & DANA, L. P. (2012). Hypergrowth and sustainability in SMEs. The key figure of the strategic entrepreneur for balancing dominant logic and strategic paradoxes. *Rencontres de Saint-Gall*, 3-5.

CHESBROUGH, H., & ROSENBLOOM, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies, *Industrial & Corporate Change*, Vol 11, n° 3, p. 529-555.

CROSSAN, M. M., MAURER, C. C., & WHITE, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?. *Academy of management Review*, Vol 36, n° 3, p. 446-460.

DE ANGELIS, R. (2020). Circular economy and paradox theory: A business model perspective. *Journal of Cleaner Production*, 124823.

DEMIL, B., & LECOCQ, X. (2008). (Re) penser le développement des organisations. *Revue française de gestion*, Vol. 1, n° 181, p. 113-122.

DEMIL, B., & LECOCQ, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long range planning*, Vol 43, N° 2-3, p. 227-246.

DOZ, Y. L., & KOSONEN, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, Vol 43, n° 2-3, p. 370-382.

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*, Vol 19, n° 3, p. 169-183.

HELPHAT, C. E., & LIEBERMAN, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, Vol 11, n° 4, p. 725-760.

KRAUS, S., CLAUSS, T., BREIER, M., GAST, J., ZARDINI, A., & TIBERIUS, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, *International journal of entrepreneurial behavior & research*, Vol. 26 No. 5, pp. 1067-1092

LAASCH, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models, *Long Range Planning*, Vol 51, n° 1, p. 158-183.

LE ROY, F., & CZAKON, W. (2016). Managing cooptation: the missing link between strategy and performance, *Industrial Marketing Management*, Vol 53, n° 1, p. 3-6.

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., MANGEMATIN, V., MAUCUER, R., & RONTEAU, S. (2018). Du BM à l'écosystème: comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, numéro spécial n° 1, p. 1-7.

LEWIS, M. W., & SMITH, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 50, n° 2, p. 127-149.

LÜSCHER, L. S., & LEWIS, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, Vol 51, n° 2, p. 221-240.

MASON, K.J., & LEEK, S. (2008). Learning to build a supply network : An exploration of dynamic business models, *Journal of Management Studies*, Vol 45, n° 4, p. 774-799.

MASSA, L., TUCCI, C. L., & AFUAH, A. (2017). A critical assessment of business model research, *Academy of Management Annals*, Vol 11, n° 1, p. 73-104

- MAUCUER, R., & RENAUD, A. (2019). Business model research: A bibliometric analysis of origins and trends, *M@ n@ gement*, Vol 22, n° 2, p. 176-215.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: a sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.
- 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.
- MOTHE C. & BOGAERT J. C. (2019). Ambidextrie adaptative et environnement dynamique : étude longitudinale d'une PME, *Management international = International management = Gestión internacional*, HEC Montréal et Université Paris Dauphine, A paraître. halshs-02376305
- 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
- MOYON, E., & LECOCQ, X. (2014). Rethinking business models in creative industries: The case of the French record industry, *International Studies of Management & Organization*, Vol 44, n° 4, p. 83-101.
- PATZELT, H., ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, D., & NIKOL, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures : An upper echelon perspective, *British Journal of Management*, Vol 19, n° 3, p. 205-221.
- PINKSE, J., BOHNSACK, R., & KOLK, A. (2014). The role of public and private protection in disruptive innovation: The automotive industry and the emergence of low-emission vehicles. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 31, n° 1, p. 43–60.
- PRADIES, C., TUNAROSA, A., LEWIS, M. W., & COURTOIS, J. (2020). From vicious to virtuous paradox dynamics: The social-symbolic work of supporting actors. *Organization Studies*, 0170840620907200.
- PRENDVILLE, S.M., O'CONNOR, F., BOCKEN, N.M.P., BAKKER, C., 2017. Uncovering ecodesign dilemmas: A path to business model innovation, *Journal of Cleaner Production*, Vol 143, p. 1327–1339.
- RICCIARDI, F., ZARDINI, A., & ROSSIGNOLI, C. (2016). Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration, *Journal of Business Research*, Vol 69, n° 11, p. 5487-5493.
- ROMELAER, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, 101–137.
- SARMA, S., & SUN, S. L. (2017). The genesis of fables business model: Institutional entrepreneurs in an adaptive ecosystem, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 34, n° 3, p. 587-617.
- SCHAD, J., LEWIS, M. W., RAISCH, S., & SMITH, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward, *The Academy of Management Annals*, Vol 10, n° 1, p. 5-64.
- SERVANTIE, V., & VERSTRAETE, T. (2012). Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 11, n° 3, p. 55-83.
- SMITH, W. K., & LEWIS, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, Vol 36, n° 2, p. 381–403.

- SMITH, W. K., BINNS, A., & TUSHMAN, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously, *Long range planning*, Vol 43, n° 2-3, p. 448-461.
- SOSNA, M., TREVINYO-RODRIGUEZ, R. N., & VELAMURI, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, Vol 43, n° 2-3, p. 383-407.
- 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.
- TEECE, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol 43, p. 172-194.
- VAN BOMMEL, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies, *Journal of Cleaner Production*, Vol 196, p. 829-841.
- vol. 5.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications, Applied Social Research Methods Series,