

Axe : Modèles d'affaires innovants

Un environnement concurrentiel élargi, une réglementation en pleine mutation, un consommateur exigeant, autonome et émancipé vis-à-vis des offreurs (empowerment), un rythme d'innovation technologique accéléré sont autant de nouveaux risques que de nouvelles opportunités pour les entreprises. Ce contexte turbulent incite les entreprises à renouveler leur modèle d'affaires, ce qui passe notamment par la digitalisation de l'entreprise (1), un renouvellement des pratiques entrepreneuriales (2) et par une redéfinition des indicateurs de performance (3), trois champs de recherche, dans cet axe, pour le CERI.

(1) Transformation digitale et innovation marketing

La transformation digitale et technologique porte tout autant sur l'offre que sur la demande, comme en atteste l'avènement des marchés bifaces qui renforcent les effets réseaux indirects entre les demandeurs et les offreurs.

Du côté de la demande, les maîtres-mots du consommateur sont liberté et ubiquité (Collin-Lachaud & Vanheems, 2016 ; Badot & Lemoine, 2013), ce qui impose aux entreprises de nouvelles exigences (obligation de transparence, reconnaissance de l'expertise du consommateur, analyse de la valeur, valorisation de la surprise, recherche de sens et d'émotion, besoin d'immédiateté, etc.), mais est aussi à l'origine de nouvelles opportunités et ressources : crowdfunding, crowdsourcing, etc. (Ritzer & Jurgenson, 2010).

Du côté de l'offre, les entreprises développent de plus en plus des stratégies omnicanales pour générer des synergies entre leurs différents canaux de distribution (Wiener *et al.*, 2018 ; Cao, 2014 ; Avery *et al.*, 2012 ; Zhang *et al.*, 2010 ; Neslin & Shankar, 2009). Pour cela, les entreprises cherchent à générer de nouvelles expériences clients basées sur davantage de fluidité, d'interactions et d'émotions entre chaque consommateur et la marque (Antéblian *et al.*, 2013) ; elles incitent à la « capacitation » des consommateurs. Mettant l'accent sur la notion d'expériences ubiquitaires et « sans couture » déclenchées à sa guise par chaque client, les stratégies de distribution omnicanales poussent de fait les entreprises à devenir beaucoup plus « customer centrics » qu'auparavant. L'économie de plateforme illustre quant à elle la dynamique de « coopération ». (Bengtsson & Kock, 1999, 2000 ; Moore, 2006 ; Dagnino *et al.*, 2007, Gawer & Cusumano, 2008, Jacobides *et al.*, 2018).

Dans les deux cas, la question de l'intégration marketing, mais aussi technologique et organisationnelle des entreprises est devenue centrale tant pour coordonner les contenus que pour harmoniser les process (Yoo *et al.* 2012, Shen *et al.*, 2018).

(2) Pratiques Entrepreneuriales

L'activité entrepreneuriale devient protéiforme et se démocratise : auto-emploi, rajeunissement, diversification sont aujourd'hui la norme plutôt que l'exception (GEM, 2018).

L'entrepreneuriat se digitalise aussi, ce qui permet d'accéder à des canaux de distribution nombreux et efficaces et facilite l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités. La digitalisation de l'entrepreneuriat oblige ainsi à repenser les pratiques entrepreneuriales, à identifier de nouvelles sources d'incertitude et d'opportunités, voire à reconceptualiser la notion d'entrepreneuriat (Nambisan, 2017 ; Sussan & Acs, 2017).

Bien qu'encore immatures, de nouvelles technologies prometteuses apparaissent, telles que l'intelligence artificielle, la technologie blockchain et les cryptomonnaies, ce qui amplifie d'autant plus l'émergence de nouvelles pratiques entrepreneuriales. Ces mutations technologiques ont aussi un impact notable sur les formes organisationnelles traditionnelles et les mécanismes de gouvernance, réduisant leur inertie et favorisant leur plasticité (Rumelt, 1995). Un entrepreneuriat sans firme, intégré dans des organisations autonomes et décentralisées, est désormais possible (Hsieh *et al.*, 2018), ce qui oblige à repenser la relation entre entrepreneuriat et entreprise (Witt, 1999, 2007).

(3) Mesure de la performance

Les outils traditionnels de pilotage des entreprises, tels que les KPIs (Key Performance Indicators), se focalisent sur les aspects comptables, financiers et quantitatifs. Aujourd'hui, de nouvelles exigences réglementaires et sociétales obligent les entreprises à prendre en compte des dimensions élargies, telles que leur impact environnemental. L'entreprise n'est plus seulement un lieu de performance économique mesurable, mais aussi un lieu de responsabilité sociale et de performance globale (Saulquin et Schier, 2007). Cela se traduit par exemple par de nouvelles politiques de redistribution des profits, d'actionnariat salarié ou bien encore de définition de « non-financial guidance ».

De plus, l'usage des technologies digitales permet aux entreprises de maximiser leurs performances, tant en termes de coûts (réduction des coûts de transaction dans le domaine de la logistique par exemple), que de différenciation, en améliorant, via les algorithmes et la connaissance prédictive, les comportements d'achat de leurs clients (performance relationnelle). Ceci soulève entre autres la question des frontières mouvantes de la firme.

Les chercheurs qui s'inscrivent dans cet axe de recherche abordent, notamment, les problématiques suivantes :

- La transformation des modèles d'affaires liée à l'intégration omnicanal (smart retailing, phygitalisation des magasins,...) et à l'*empowerment* des clients
- L'entrepreneuriat organisationnel
- La performance sociale et la performance financière des entreprises
- Les cryptomonnaies
- L'ubérisation du contrôle de gestion....

Bibliographie

- Antéblan B., Filser M., Roederer C. (2013), « L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature », *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 84–113.
- Avery J., Steenburgh T., Deighton J., Caravella M. (2012), « Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time », *Journal of Marketing*, 76, 96-111.
- Badot O., Lemoine J-F. (2013), « Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3–13.
- Bengtsson M., Kock S. (1999), « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3, 178-190.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), « Coopetition in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Cao L. (2014), « Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case », *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 69-96.
- Collin-Lachaud I., Vanheems R. (2016), « Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : **exploration** de l'expérience de shopping hybride », *Recherche et Applications en Marketing*, 31, 2, 43-61.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopétition », *Revue française de gestion*, 33, 76, 87-98.
- Gawer A., Cusumano M. (2008), « How Companies Become Platform Leaders », *MIT Sloan Management Review*, 49, 2, 28-35.
- Global Entrepreneurship Monitor, 2018/2019 Global Report.
- Hsieh Y.Y., Vergne J.P., Anderson P., Lakhani K., Reitzig M., (2018), « Bitcoin and the rise of decentralize autonomous organizations », *Journal of Organization Design*, 7, 14.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018), « Towards a theory of ecosystems », *Strategic Management Journal*, 39, 8, 2255-2276.
- Nambisan S. (2017), « Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 6, 1029-1055.
- Neslin S. et Shankar V. (2009), « Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions », *Journal of Interactive Marketing*, 23, 70-81.
- Moore J.F. (2006), « Business ecosystems and the view of the firm », *The Antitrust Bulletin*, 51, 1, 31-75.
- Ritzer G., Jurgenson N. (2010), « Production, Consumption, Prosumption. The Nature of Capitalism in the Age of the Digital Prosumer », *Journal of Consumer Culture*, 10,1, 13–36.
- Rumelt R. (1995), « Inertia and transformation », in Cynthia Montgomery (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston: Springer.
- Saulquier J.Y., Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 1, 57-65.
- Sussan F., Acs Z. (2017), « The digital entrepreneurship ecosystem », *Small Business Economics*, 49, 1, 55-73.
- Witt U. (1999), « Do entrepreneurs need firms? A contribution to a missing chapter in Austrian economics », *The Review of Austrian Economics*, 11, 1-2, 99-109.

Witt U. (2007), «Firms as realizations of entrepreneurial visions», *Journal of Management Studies*, 44, 7, 1125-1140.

Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., Majchzak, A. (2012), «Organizing for Innovation in the Digitized World», *Organization Science*, 23, 5, 1398–1408.