



HAL
open science

Les déterminants internes et externes d'un Business Model Ecosystémique (BME) en transformation: le cas du football professionnel français

Fernando Cezar

► To cite this version:

Fernando Cezar. Les déterminants internes et externes d'un Business Model Ecosystémique (BME) en transformation: le cas du football professionnel français. Gestion et management. Normandie Université, 2024. Français. NNT: 2024NORMC016 . tel-04884540

HAL Id: tel-04884540

<https://theses.hal.science/tel-04884540v1>

Submitted on 13 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité **SCIENCES DE GESTION**

Préparée au sein de l'**Université de Caen Normandie**

Les déterminants internes et externes d'un Business Model Ecosystémique (BME) en transformation : le cas du football professionnel français

Présentée et soutenue par
FERNANDO CEZAR

Thèse soutenue le 06/12/2024
devant le jury composé de :

M. THOMAS LOILIER	Professeur des universités - Université de Caen Normandie (UCN)	Directeur de thèse
MME FANNY SIMON LEE	Professeur des universités - Université de Caen Normandie (UCN)	Président du jury
M. GUILLAUME DETCHENIQUE	Professeur associé - EC SUP SC COMMERCIALES ANGERS GROUPE ESSCA	Membre du jury
M. GILLES PACHE	Professeur des universités - Aix-Marseille université	Rapporteur du jury
MME VANESSA WARNIER	Professeur des universités - ANT IAE LILLE 1 UNIVERSITE LILLE 1	Rapporteur du jury

| Thèse dirigée par **THOMAS LOILIER** (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation)

L'université de Caen Normandie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

REMERCIEMENTS

S'agissant d'une thèse dont le terrain de recherche est sur le football professionnel, je ne pouvais manquer l'occasion de faire une analogie avec ce sport.

J'avais cinq ans quand j'ai intégré ma première équipe de football. C'est là que j'ai réalisé à quel point, dans un sport collectif, on ne peut rien faire tout seul. Aujourd'hui, en travaillant sur cette recherche, j'ai souvent fait l'analogie entre les différentes personnes qui ont collaboré au projet leur rôle si nous formions une équipe de football.

Moi, en tant que doctorant, je serai un avant-centre étranger recruté pour la saison 2018-2019 chargé de transformer les actions en buts, c'est-à-dire de mener à bien les activités qui m'étaient confiées pendant la thèse. Étant souvent isolé en attaque avec les défenseurs et le gardien adverse, il a fallu que j'apprenne à me situer sur le terrain. Sans jamais cesser de vouloir progresser vers le but et de créer de nouvelles occasions, je dépendais inévitablement de la collaboration d'autres joueurs de l'équipe, que je refusais de décevoir. Chaque victoire et chaque défaite, ont renforcé l'importance du travail collectif. Toutes les rencontres nous ont permis de rappeler l'importance de chaque joueur, ainsi que leur responsabilité tant sur le terrain qu'en dehors.

Je commence mes remerciements par les acteurs les plus importants pour une équipe de football professionnel : les responsables de l'encadrement de l'équipe. Selon notre analogie, il s'agit de l'entraîneur et de l'entraîneur adjoint, incarnés ici par les professeurs Thomas Loilier et Guillaume Detchenique, le directeur et le co-encadrant de cette thèse. Des personnes uniques, qui, à l'instar des plus grands entraîneurs, sont des professionnels hors pair, dotés de qualités humaines rares. Un grand merci pour votre accompagnement attentif, votre honnêteté, votre bienveillance et surtout pour votre patience. En parlant avec d'autres doctorants de différents domaines, je me suis vite rendu compte de la chance que j'avais de vous avoir comme directeurs de recherche. Rien n'aurait été possible sans vous, notamment dans les moments les plus difficiles où j'ai douté de mes capacités en tant que chercheur. Votre soutien a été primordial pour que je puisse mener à bien ce travail.

Je tiens également à remercier les professeurs membres du jury, les arbitres centraux du match final : Vanessa Warnier, Gilles Paché et Fanny Simon. Ce sont eux les garants de l'ordre et des règles du jeu lors du jour J. Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette thèse. Je suis

très fier de voir mon travail évalué par des personnes pour lesquelles j'ai de l'estime et qui m'inspirent beaucoup. Un grand merci particulièrement aux professeurs Vanessa Warnier et Gilles Paché, rapporteurs de cette thèse. Leurs conseils précieux lors de la journée de présoutenance ont enrichi mes réflexions durant ces derniers mois de préparation pour la soutenance. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion de travailler pendant deux ans à l'IAE de Lille, où j'ai pu constater les qualités humaines et professionnelles de Vanessa Warnier. Je me rappelle aussi la première fois que j'ai eu l'occasion de parler avec Gilles Paché à propos de la pertinence du terrain de football pour des questions liées aux sciences de la gestion. Ce jour-là, j'ai découvert qu'il était possible de conjuguer passions personnelles et activités professionnelles.

Je tiens à adresser une mention spéciale à tous les membres des institutions organisatrices qui ont rendu tout cela possible, en prenant part à l'ensemble des matchs de ce championnat. Mes remerciements vont au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (la ligue), à toute l'équipe de l'UNICAEN (le sponsor), aux membres de l'école doctorale 242 (l'institution organisatrice et régulatrice) et à ceux de l'IAE de Caen (la collectivité territoriale propriétaire du stade), et surtout à mes collègues (staff sportif et athlètes d'autres équipes) du laboratoire NIMEC (l'agent sportif). Ces remerciements s'adressent à toutes les personnes qui font partie de ces institutions et celles qui ont travaillé dans « les coulisses » pour que ce projet voit le jour. Il aurait été impossible de mener à bien cette étude sans votre collaboration.

Parmi les collègues qui ont partagé la pelouse avec moi tout au long de ce parcours, je commencerai par Laurence Amedro. Elle représente ici le gardien de but de l'équipe, car elle a un réflexe précis et une grande flexibilité pour résoudre toutes les questions liées à la vie du laboratoire NIMEC. Sachez Laurence, que vous aussi, faites partie de cette réussite.

Ensuite, comme des défenseurs et des milieux défensifs dotés d'une grande force et d'une grande résistance, je citerai mes amis, ma famille et mes anciens collègues qui m'ont aidé tout au long de ce processus de prise de conscience de soi que constitue une thèse. Vous contribuez aussi bien aux victoires qu'aux leçons que j'ai apprises non seulement durant ce championnat, mais surtout dans toute ma vie. Votre coopération, notamment en bloquant les alentours de la surface de réparation pour que j'effectue les gestes les plus difficiles en toute sérénité, a été fondamentale. Un grand merci.

Je ne peux pas oublier mes collègues du laboratoire LUMEN de l'Université de Lille. Véritables ailiers, ils ont assuré à tout moment le lien entre la défense et le milieu de terrain. Ce sont eux qui ont annulé les principaux mouvements offensifs lancés par les équipes adversaires. Chers collègues, je vous remercie. Vous m'avez permis de me sentir chez moi pendant ces deux années en tant qu'ATER au sein de l'IAE de Lille. En effet, je ne peux que confirmer ce que l'on m'avait dit sur l'équipe du pôle management, ainsi que sur la réputation de Lille comme ville extraordinairement accueillante. Sachez que ces moments passés avec vous ont été un réel plaisir et que je n'oublierai jamais notre collaboration et les moments que nous avons partagés.

J'adresse également un immense merci au Professeur Christophe Durand, à Felipe Saad, à mes collègues de l'Université européenne de Lisbonne Thiago Santos et Luiz Haas, ainsi qu'à tous les membres du Centre de droit et d'économie du sport (CDES) et à ceux qui font partie de l'Association Dynamique Économique du Sport (DESport) du ministère français des Sports. Votre impact sur cette recherche a été immense. De la même manière que les milieux de terrain contribuent à l'accélération du jeu, grâce aux transversales vers la surface de réparation et à leurs frappes au but, vous m'avez donné la confiance requise pour surmonter des obstacles majeurs dans le cadre de ce projet. Je suis persuadé que sans votre soutien, je n'aurais jamais pu mener des entretiens avec 33 personnes issues d'un domaine de recherche aussi difficile d'accès que le football professionnel.

Je terminerai en remerciant Simone, mon épouse, qui a été à mes côtés au quotidien tout au long de cette thèse. Comme une véritable compagne d'attaque, elle se déplaçait sur le terrain à la recherche d'occasions d'avancer vers le but. Agile et vélocité, elle s'est souvent mise en retrait pour contribuer au marquage, s'adaptant ainsi aux moments les plus difficiles d'un match. Simone, merci pour tout ce que tu as supporté ces dernières années. Comme tu le dis habituellement, nous formons une belle équipe. Tu es ma véritable source d'inspiration. Merci.

Enfin, je terminerai en disant qu'il m'est très difficile de décrire le sentiment que j'éprouve en ce moment. C'est quelque chose que je n'aurais jamais imaginé possible auparavant. Je suis arrivé en France sans même maîtriser la langue française au point d'avoir besoin d'une période d'adaptation culturelle importante. En étant pleinement conscient de mes capacités, il m'a fallu beaucoup d'énergie et de détermination pour en arriver là. Ce fut incroyable de vivre cette aventure au côté de personnes extraordinaires. Je ne sais pas ce qui se passera à l'avenir, mais

je suis sûr que, grâce à cette expérience, je suis prêt à affronter les nouveaux matches qui m'attendent dans des compétitions encore plus exigeantes.

Obrigado.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I PROPOSITION D'UN BUSINESS MODEL ECOSYSTEMIQUE	8
CHAPITRE 1 : BM ET ESA PROPOSITION D'UNE PERSPECTIVE INTEGRATIVE	9
1 Business model et écosystème d'affaires : conceptualisation et intérêt.....	10
1.1 Le business model	11
1.1.1 Origines et développement du concept.....	11
1.1.2 Définitions, conceptualisation et approches théoriques.....	15
1.1.3 Typologie et composantes d'un BM.....	23
1.1.4 Les logiques de transformation de BM.....	29
1.2 L'écosystème d'affaires	36
1.2.1 Origines et développement de la notion.....	37
1.2.2 Éléments de définition, caractéristiques et perspectives théoriques	40
1.2.3 Les rôles et la dynamique relationnelle au sein de l'ESA	50
1.2.4 Typologie, cycle de vie et transformation d'un ESA.....	53
1.3 Limites des travaux et définition de la problématique.....	58
2 Proposition d'une approche intégrative.....	64
2.1 Définitions et niveau d'analyse retenus.....	64
2.1.1 Les définitions de BM et d'ESA retenues.....	64
2.1.2 Le choix d'un niveau d'analyse centré sur les composantes du BME de l'organisation.....	67
2.2 La mobilisation du modèle RCOV et ses composantes	68
2.3 La perspective structuraliste de l'ESA pour appréhender le réseau de valeur (O) externe et sa proposition de valeur (V)	71

2.4	Le Business Model Écosystémique	72
2.4.1	Une articulation entre les composantes du BM et les éléments de l'ESA.....	73
2.4.2	Les dynamiques de transformation du BME	76
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL DE LA TRANSFORMATION DU BME		79
1	Les transformations de BM et leur relation avec l'environnement	81
1.1	Les logiques de transformation de BM revisitées	81
1.2	Articulation de l'ESA et l'environnement de l'organisation et cadre conceptuel	84
2	La dynamique interne et externe du BME : entre stratégie et destinée	89
2.1	La dynamique interne du BME	90
2.1.1	Les changements intentionnels de BM	91
2.1.2	Les adaptations contraintes de BM	91
2.2	La dynamique externe du BME	92
2.2.1	L'influence du BME sur la dynamique institutionnelle.....	94
2.2.2	L'influence institutionnelle sur la dynamique du BME.....	97
2.3	Les déterminants de la transformation dans la dynamique inter et externe du BME : proposition du cadre conceptuel	98
2.3.1	Les déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME ...	98
2.3.1.1	Les changements intentionnels au niveau des ressources et compétences	99
2.3.1.2	Les changements intentionnels au niveau de l'organisation interne	101
2.3.1.3	Les changements intentionnels au niveau de l'organisation écosystémique..	102
2.3.1.4	Les adaptations contraintes au niveau des ressources et compétences	103
2.3.1.5	Les adaptations contraintes au niveau de l'organisation interne	104
2.3.1.6	Les adaptations contraintes au niveau de l'organisation écosystémique.....	105
2.3.2	Les déterminants de la transformation dans la dynamique externe du BME	107
2.3.2.1	L'influence des transformations de BME sur la dynamique institutionnelle	108
2.3.2.2	L'influence des transformations au niveau institutionnel sur la dynamique interne du BME.....	110

PARTIE II UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS..... 114

CHAPITRE 3 : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE DE LA TRANSFORMATION DU SECTEUR DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS ET DES RELATIONS ENTRE SES ACTEURS..... 115

1 De l'introduction du football moderne en France à la transition vers le professionnalisme..... 116

1.1 L'introduction du football moderne et de ses institutions 116

1.2 La transition vers le professionnalisme..... 119

2 La découverte du professionnalisme : une présentation de la transformation du secteur du football professionnel français 122

2.1 La dimension compétitive..... 123

2.1.1 L'organisation et le développement des compétitions nationales..... 123

2.1.2 L'instance dirigeante du football européen..... 125

2.1.3 La compétitivité des clubs de football professionnel français 129

2.2 La dimension réglementaire..... 133

2.2.1 Le statut des footballeurs professionnels 133

2.2.2 Le statut juridique des clubs professionnels 135

2.2.3 La réglementation du secteur 138

2.3 La dimension économique..... 141

2.3.1 L'explosion des droits TV et des contrats de sponsoring 142

2.3.2 Les propriétaires des clubs..... 146

2.3.3 La commercialisation de produits dérivés 148

2.4 La dimension technologique 151

2.4.1 La modernisation des stades de football 152

2.4.2 L'essor du digital 155

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 163

1 Posture épistémologique et logique de raisonnement 164

1.1	Les choix épistémologiques	164
1.2	Le raisonnement de notre recherche.....	164
2	Une approche qualitative fondée sur une étude de cas dans une perspective historique	165
2.1	L'étude de cas multiples comme stratégie de recherche	166
2.2	Le choix du terrain et des cas d'étude.....	166
3	La collecte et l'analyse des données.....	171
3.1	Les méthodes de recueil et la nature des données.....	171
3.2	La méthode d'analyse et de présentation des données	172
PARTIE III RESULTATS ET DISCUSSION		180
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET APPORTS DES ETUDES INTRA-CAS		181
1	Le Toulouse Football Club.....	184
1.1	Le contexte du club avant les transformations.....	184
1.2	Les déterminants internes de la transformation du BME du TFC.....	187
1.2.1	Les changements intentionnels de BM	188
1.2.2	Les adaptations contraintes de BM.....	191
1.3	Les transformations des composantes du BME du TFC.....	194
1.3.1	Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels.....	195
1.3.2	Les variations de caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes.....	196
1.4	La redéfinition du flux d'activités du BME du TFC	198
1.4.1	La transformation de BME du TFC	198
1.4.2	La modalité de transformation du BME du TFC	200
2	L'Espérance Sportive Troyes Aube Champagne.....	202
2.1	Le contexte du club avant les transformations.....	202
2.2	Les déterminants internes de la transformation du BME de l'ESTAC.....	204

2.2.1	Les changements intentionnels de BM	205
2.2.2	Les adaptations contraintes de BM	208
2.3	Les transformations des composantes du BME de l'ESTAC	210
2.3.1	Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels.....	210
2.3.2	Les variations de caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes.	212
2.4	L'optimisation de ressources et compétences internes du BME de l'ESTAC	213
2.4.1	La transformation de BME de l'ESTAC	213
2.4.2	La modalité de transformation du BME de l'ESTAC	215
3	L'Olympique Lyonnais.....	217
3.1	Le contexte du club avant les transformations.....	218
3.2	Les déterminants internes de la transformation du BME de l'OL	220
3.2.1	Les changements intentionnels de BM	221
3.2.2	Les adaptations contraintes de BM	224
3.3	Les transformations des composantes du BME de l'OL.....	225
3.3.1	Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels.....	225
3.3.2	Les variations de caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes.	227
3.4	La reconfiguration du BME de l'OL	229
3.4.1	La transformation de BME de l'OL.....	229
3.4.2	La modalité de transformation du BME de l'OL.....	231
4	Le FC Lorient.....	232
4.1	Le contexte du club avant les transformations.....	233
4.2	Les déterminants internes de la transformation du BME du FCL.....	234
4.2.1	Les changements intentionnels de BM	235
4.2.2	Les adaptations contraintes de BM	237
4.3	Les transformations des composantes du BME du FCL.....	238

4.3.1	Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels.....	238
4.3.2	Les variations de caractéristiques correspondant aux adaptations contraintes	240
4.4	La réorganisation des activités internes du BME du FCL.....	242
4.4.1	La transformation de BME du FCL	242
4.4.2	La modalité de transformation du BME du FCL	244
CHAPITRE 6 : ANALYSE INTER-CAS		248
1	Les déterminants externes de la transformation du BME dans le football professionnel français	250
1.1	L'influence du BME sur la dynamique institutionnelle	251
1.1.1	Les caractéristiques des transformations correspondantes à l' influence du BME sur la dynamique institutionnelle	254
1.2	L'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME.....	256
1.2.1	Les caractéristiques des transformations correspondantes à l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME	260
1.3	Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME	261
2	Les spécificités de la transformation du BME dans le football professionnel français.....	263
2.1	Les transformations dans la composante Ressources et Compétences (RC)..	264
2.2	Les transformations dans la composante Organisation interne (Oi)	267
2.3	Les transformations dans la composante Organisation Écosystémique (OE)	270
CHAPITRE 7 : DISCUSSION DES RESULTATS		275
1	Mise en perspective des résultats : proposition d'une approche intégrative de la dynamique de transformation d'un BME	276
2	Contributions théoriques	286

2.1	L'entrepreneuriat institutionnel « interne » écosystémique	287
2.2	L'entrepreneuriat institutionnel « externe » macro-environnemental	290
3	Implications managériales.....	292
CONCLUSION GENERALE		297
BIBLIOGRAPHIE.....		302
ANNEXES		333

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure globale de la thèse	7
Figure 2 : Synthèse de travaux de recherche sur le BM (1975-2013).....	13
Figure 3 : Évolution des recherches sur le business model (1994-2015).....	13
Figure 4 : Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle	27
Figure 5 : La typologie de changement de BM	32
Figure 6 : Évolution du nombre d'articles publiés sur les ESA de 1993 à 2022	38
Figure 7 : Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes	44
Figure 8 : Représentation des ESA concurrents	45
Figure 9 : Trois représentations des écosystèmes d'affaires	46
Figure 10 : Typologie des écosystèmes d'affaires	54
Figure 11 : Différents niveaux d'analyse du business model	68
Figure 12 : Le modèle RCOV	70
Figure 13 : Les dynamiques de transformation du BME	77
Figure 14 : La typologie de transformation de BME	83
Figure 15 : Les interactions entre le BM de l'organisation, l'écosystème et l'environnement.	87
Figure 16 : Les dynamiques de transformation du BME	88
Figure 17 : La dynamique de transformation interne du BME	90
Figure 18 : La dynamique de transformation externe du BME.....	93
Figure 19 : Période avant la professionnalisation	117

Figure 20 : Transition vers le professionnalisme	120
Figure 21 : Période professionnelle.....	122
Figure 22 : Les transformation dans la dimension compétitive	133
Figure 23 : Les transformations dans la dimension réglementaire.....	140
Figure 24 : L'explosion des droits télévisés du football en Europe entre 1991 et 2001	143
Figure 25 : Évolution du montant des droits télévisés du Championnat de France	144
Figure 26 : Évolution de la masse salariale des clubs professionnels de football en France (Ligue 1 et Ligue 2, en millions d'euros)	145
Figure 27 : Évolution des recettes provenant d'autres produits (dont merchandising) de la Ligue 1 en millions d'euros	149
Figure 28 : Les transformations dans la dimension économique	151
Figure 29 : Évolution des revenus (hors-mutation) par type en pourcentage de la Ligue 1 ..	153
Figure 30 : Développement potentiel du marché média du football européen	157
Figure 31 : Les transformations dans la dimension technologique	159
Figure 32 : Schéma général des transformations par dimension.....	162
Figure 33 : Évolution de l'ESA du football professionnel français.....	167
Figure 34 : Distribution des cas étudiés sur la carte de France	170
Figure 35 : Le processus d'étude de cas multiples dans le football professionnel français....	179
Figure 36 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME du TFC.....	201
Figure 37 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME de l'ESTAC	217

Figure 38 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME de l'OL.....	232
Figure 39 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME du FCL.....	245
Figure 40 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME	262

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de BM.....	15
Tableau 2 : Typologies des BM selon Weill et al. (2005).....	24
Tableau 3 : Les composantes du business model RCOV.....	28
Tableau 4 : Évolution, adaptation et innovation	31
Tableau 5 : Les logiques de changement de BM	33
Tableau 6 : Définitions des ESA.....	40
Tableau 7 : Définitions de BM et d'ESA retenues.....	66
Tableau 8 : Les éléments constitutifs d'un écosystème	72
Tableau 9 : Proposition d'une approche intégrative.....	75
Tableau 10 : Les modalités de transformation du BME.....	84
Tableau 11 : Relation BM-ESA-environnement.....	86
Tableau 12 : Les déterminants internes types de la transformation du BME	99
Tableau 13 : Changements intentionnels concernant les ressources et compétences	100
Tableau 14 : Changements intentionnels concernant l'organisation interne	101
Tableau 15 : Changements intentionnels concernant l'organisation écosystémique.....	102
Tableau 16 : Adaptations contraintes concernant les ressources et compétences.....	104
Tableau 17 : Adaptations contraintes de BM concernant l'organisation interne.....	105
Tableau 18 : Adaptations contraintes concernant l'organisation écosystémique	106
Tableau 19 : Les déterminants externes types de la transformation du BME.....	107

Tableau 20 : Transformations dans la dynamique interne du BME de l'organisation	108
Tableau 21 : Déterminants institutionnels de la dynamique externe du BME de l'organisation	111
Tableau 22 : Principales compétitions disputées par les clubs professionnels en France.....	125
Tableau 23 : Principales compétitions disputées par les clubs professionnels en Europe	127
Tableau 24 : Critères de sélection des cas pour l'échantillonnage théorique	169
Tableau 25 : Liste des données secondaires.....	171
Tableau 26 : Analyse intra-cas	173
Tableau 27 : La démarche analytique	176
Tableau 28 : Les déterminants internes de la transformation du BME	182
Tableau 29 : L'isomorphisme au sein du football professionnel français.....	185
Tableau 30 : La transformation dans la dynamique interne du BME du TFC	188
Tableau 31 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels du TFC	195
Tableau 32 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes du TFC	197
Tableau 33 : La transformation du BME du TFC	198
Tableau 34 : La modalité de transformation de BME du TFC.....	200
Tableau 35 : La transformation dans la dynamique interne du BME de l'ESTAC	205
Tableau 36 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels de l'ESTAC	210
Tableau 37 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes de l'ESTAC	212
Tableau 38 : La transformation du BME de l'ESTAC	214
Tableau 39 : La modalité de transformation de BME de l'ESTAC.....	216

Tableau 40 : Évolution des sources de revenu de l'OL (2015-2022)	218
Tableau 41 : La transformation dans la dynamique interne du BME de l'OL	221
Tableau 42 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels de l'OL.....	226
Tableau 43 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes de l'OL.....	227
Tableau 44 : La transformation du BME de l'OL.....	229
Tableau 45 : La modalité de transformation de BME de l'OL	231
Tableau 46 : La transformation dans la dynamique interne du BME du FCL.....	235
Tableau 47 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels du FCL	239
Tableau 48 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes du FCL	241
Tableau 49 : La transformation du BME du FCL	243
Tableau 50 : La modalité de transformation de BME du FCL.....	244
Tableau 51 : Les déterminants externes de la transformation du BME	249
Tableau 52 : La transformation dans la dynamique externe du BME des clubs.....	250
Tableau 53 : Les déterminants externes liés à l'influence des transformations du BME des clubs sur leur dynamique institutionnelle	251
Tableau 54 : Caractéristiques correspondantes aux influences du BME sur la dynamique institutionnelle.....	255
Tableau 55 : Les déterminants externes liés à l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME des clubs	256
Tableau 56 : Caractéristiques correspondantes aux influences institutionnelles sur la dynamique interne du BME	260
Tableau 57 : Les transformations opérées dans la composante RC du BME des cas principaux	264

Tableau 58 : Les transformations opérées dans la composante Oi du BME des cas principaux	268
Tableau 59 : Les transformations opérées dans la composante OE du BME des cas principaux	271
Tableau 60 : Proposition d'une approche intégrative de la relation BM-ESA-environnement	277

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : Quatre types d'acteurs dans un ESA.....	51
Encadré 2 : Extraits tirés de l'analyse des transformations dans la dynamique interne du BME	174
Encadré 3 : Extraits tirés de l'analyse des transformations dans la dynamique externe du BME	175
Encadré 4 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME du TFC.....	189
Encadré 5 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME du TFC.....	192
Encadré 6 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME de l'ESTAC	206
Encadré 7 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME de l'ESTAC.....	208
Encadré 8 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME de l'OL	222
Encadré 9 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME de l'OL	224
Encadré 10 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME du FCL.....	236
Encadré 11 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME du FCL.....	237

Introduction générale

Contexte de la recherche

Dans un environnement de plus en plus marqué par la complexité des relations inter-organisationnelles et l'émergence de nouveaux modèles économiques, la capacité des organisations à se transformer et à innover est plus que jamais au centre des préoccupations managériales et académiques. Dans ce contexte, la pensée stratégique a évolué pour devenir le terrain fertile d'un débat entre deux perspectives principales : une approche adaptative, qui conçoit la stratégie comme une réponse aux changements de l'environnement, et une approche volontariste, qui croit en la capacité des intentions stratégiques des entreprises à façonner l'environnement en leur faveur (Saïas & Métais, 2001). Par exemple, l'approche du positionnement stratégique de Porter (2003), dans laquelle la capacité d'évolution était fortement influencée par l'environnement, a été remise en cause par l'émergence de l'intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1994). Cette opposition se retrouve dans les études sur les business models et les écosystèmes d'affaires (Burgelman et al., 2022 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018). L'approche adaptative conçoit la stratégie comme une dynamique d'alignement entre l'organisation et son macro-environnement (Foss & Saebi, 2018), tandis que la perspective volontariste met l'accent sur le rôle proactif des dirigeants dans la conduite du changement stratégique, malgré les pressions environnementales (Demil et al., 2018). Si l'approche stratégique a longtemps assimilé la compétitivité d'une organisation à la création d'un avantage concurrentiel (Wirtz et al., 2016), l'approche BM se concentre sur la création de valeur (Demil & Lecocq, 2021). Tout comme cette dernière, notre recherche se démarque de la logique d'avantage concurrentiel.

Cependant, il existe des perspectives au sein de la littérature en sciences de gestion qui proposent un point de vue intégratif en matière d'évolution organisationnelle à travers un modèle conceptuel qui associe l'écologie organisationnelle à la théorie de l'apprentissage (Burgelman, 1983a, 1983b). La première perspective étudie la dynamique des populations d'organisations et leur évolution dans le temps, sous l'effet des forces de la sélection naturelle. La seconde met l'accent sur l'apprentissage organisationnel et le développement de compétences jugées importantes pour la soutenabilité d'une organisation. Selon ces perspectives, l'organisation se transforme et évolue sous l'impulsion de forces endogènes et

exogènes qui nécessitent des compétences pour les équilibrer afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Ces forces peuvent inclure à la fois des initiatives individuelles, à travers la vision des dirigeants et leurs routines organisationnelles, et des facteurs externes provenant du macro-environnement (Burgelman, 1991). Ainsi, les chercheurs adoptent de plus en plus des approches qui considèrent la stratégie comme une activité dynamique et interactive (Bunnens, 2020; Parmentier & Gandia, 2022). Cela permet à l'organisation de s'ajuster aux facteurs macro-environnementaux par des décisions délibérées, en conservant une logique volontariste de transformation de leur business model (BM) et de leur écosystème d'affaires (ESA).

Cette thèse propose d'explorer ces dynamiques de transformation à travers le concept de business model écosystémique (BME) présenté et illustré via les évolutions dans le secteur du football professionnel français. Pour cela, nous sommes notamment repartis des travaux d'Andreff & Staudohar (2000) qui distinguent deux « structures de financement » des clubs sportifs professionnels européens. La première structure, qualifiée de traditionnelle, est intitulée SSSL pour *Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local*. Ici, les clubs sont principalement financés par la billetterie, les subventions des industriels et des collectivités locales ou encore les revenus du sponsoring, tous provenant de sources majoritairement locales. Dans la seconde structure, qualifiée de contemporaine et dénommée MMMMG pour *Média-Magnats-Merchandising-Marchés-Global*, les sources de revenus deviennent globales. Ces « structures de financement » ont alors été mobilisées dans des recherches portant sur le football professionnel français (Andreff & Scelles, 2015) et européen (Andreff, 2017). Nous nous sommes notamment appuyés sur la transition progressive (survenue au début des années 1980) de la structure SSSL vers la structure MMMMG observée par Andreff & Staudohar (2000) pour expliquer les transformations des BME des clubs de football français analysés dans le cadre de cette recherche.

Dans le contexte du football professionnel français, on observe principalement une baisse des subventions et une hausse croissante des revenus issus des droits TV. En outre, l'arrivée de nouveaux investisseurs nationaux et internationaux a également été importante pour développer le merchandising, la capacité à former de jeunes joueurs et à se lancer en bourse (dans le cas de la France, il n'y a qu'un seul club professionnel, l'OL). Bien que tous les clubs de cet ESA ne soient pas passés du modèle SSSL au modèle MMMMG, des changements, notamment au niveau économique, technologique et réglementaire, ont contraint la plupart d'entre eux à s'adapter (Minquet, 2004). Nous avons alors cherché, par une approche intégrative, à comprendre les

déterminants internes et externes influençant la transformation du BME de clubs français sur une période allant de 1982 à 2020.

Intérêt théorique de la recherche

La littérature en sciences de gestion commence à montrer l'intérêt d'articuler les concepts de BM et d'ESA (Attour & Burger-Helmchen, 2014 ; Beulque et al., 2018 ; Burgelman et al., 2022 ; Carrasco-Farré et al., 2022 ; Lecocq et al., 2018 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018). Certains chercheurs, comme Demil et al., (2018), défendent une vision plus holistique du BM, en intégrant les éléments de l'ESA dans le premier tandis que d'autres s'intéressent à l'influence de l'environnement (micro et macro) sur la dynamique de transformation d'un BM (Foss & Saebi, 2017). Par exemple, Saebi et al. (2017) défendent une influence significative du macro-environnement sur les choix de BM de l'organisation. Cependant, la littérature nous offre peu d'observations exhaustives de cas concernant des ajustements du BM découlant de reconfigurations de l'ESA (Rong et al., 2017). Les travaux sur l'alignement des propositions de valeur dans un ESA (Adner, 2017) soulignent souvent la nécessité de concevoir un « modèle d'affaires communautaires » (Edouard & Gratacap, 2011) que des acteurs seuls ne pourraient pas exploiter.

Pour naviguer au-delà de la dichotomie entre adaptabilité et intentionnalité, il est nécessaire d'intégrer les concepts de BM et d'ESA, en reconnaissant l'indissociabilité entre la manière dont une organisation crée et capture de la valeur et la façon dont elle interagit avec un réseau complexe d'acteurs hétérogènes. Cette imbrication suggère de s'orienter vers une approche plus dynamique qui considère les influences mutuelles et les capacités de réponse des organisations aux facteurs internes et externes, y compris les forces institutionnelles. L'intégration proposée remet en question la vision déterministe traditionnelle et fait place à une stratégie qui concilie l'adaptation et l'intention. Notre recherche propose donc un nouveau regard sur la dynamique entre le BM d'une organisation et son ESA, en introduisant le concept de business model écosystémique (BME) qui place les interactions au cœur de la formulation stratégique de l'organisation.

Nous cherchons finalement à comprendre quels sont les déterminants internes (relations entre le BM et l'ESA de l'organisation) et externes (influence mutuelle entre le BME et son macro-environnement) de la transformation d'un business model selon une logique d'écosystème

d'affaires, ainsi que leurs régularités en termes de trajectoire. Un premier travail de recherche au niveau sectoriel a permis de comprendre comment les organisations, au sein du secteur du football professionnel français, se sont éloignées de l'isomorphisme et d'un modèle dominant suivant l'une des trois logiques identifiées : l'extension du réseau de valeur, la proposition de valeur groupée et la valorisation de nouvelles ressources et compétences (Detchenique & Cezar, 2023). Plus généralement, ce travail souligne l'importance du réseau de valeur et des partenaires des clubs pour offrir des propositions de valeur au-delà de la seule performance sportive. Ces éléments nous indiquent alors que les clubs devraient penser leur BM selon une logique d'écosystème.

Dans cette perspective, notre question de recherche est la suivante : **quels sont les déterminants internes et externes d'un business model écosystémique (BME) en transformation ?**

Intérêt managérial de la recherche

Dans le domaine du sport professionnel, et plus particulièrement du football, plusieurs études en sciences de gestion ont été menées grâce à différents cadres théoriques. Par exemple, Le Roy et al., (2007) ont étudié les stratégies de coopération mises en œuvre par les clubs de football professionnels en France, tandis que Meyssonier & Mincheneau (2013) ont examiné les pratiques de contrôle de gestion de ces clubs. D'une manière différente, Millereux et al., (2015) ont analysé les projets de rénovation ou de construction de nouveaux stades en France, en appliquant la théorie de l'acteur-réseau. Bien qu'Andreff & Scelles (2015) s'intéressent déjà aux clubs de football professionnels français, nous pensons qu'un cadre d'analyse fondé sur les éléments de la stratégie et de l'innovation peut permettre une analyse plus précise de ces transformations. L'article de Demil & Lecocq (2010) sur l'évolution spécifique du BM d'un club (FC Arsenal) ouvre cette voie, mais les auteurs ne s'intéressent pas de manière analytique systématique aux transformations du BM et de l'ESA de l'organisation. Cette recherche propose ainsi une nouvelle grille de lecture, fondée sur les composantes d'un BME, susceptible d'intéresser les acteurs de l'ESA du football professionnel.

Cette étude offre un aperçu des stratégies de transformation du BM qui peuvent être adoptées par les organisations face aux transformations de leur écosystème et de leur macro-environnement. À travers l'analyse de douze clubs professionnels du football français, nous

illustrons la manière dont la prise en compte conjointe des composantes du BM (modèle RCOV) et des éléments de l'ESA (approche structuraliste) peut donner un aperçu de la capacité organisationnelle à faire face aux défis internes et externes. En analysant les adaptations de ces organisations, ce travail fournit des exemples de réponses organisationnelles aux pressions internes et externes subies par un BME, offrant ainsi des leçons applicables au-delà du secteur sportif. Cette perspective renforce non seulement l'importance d'une approche plus intégrative et moins binaire de la stratégie d'entreprise, mais souligne également le potentiel des organisations à influencer activement leur environnement, suggérant une synthèse utile entre les logiques adaptative et volontariste dans la pratique stratégique.

Design de recherche

Pour répondre notre question de recherche, nous proposons une approche dynamique et transformationnelle (Demil & Lecocq, 2010) intégrant la littérature sur le BM et l'ESA. L'objectif est d'intégrer ces deux notions dans un business model écosystémique (BME) qui prend en compte les dimensions volontaristes et adaptatives. À travers une étude de cas multiples (quatre cas principaux auxquels s'ajoutent huit cas secondaires) et d'une analyse qualitative mixte (contenu et processus) de données primaires (collectées via 33 entretiens avec des dirigeants des clubs et des experts du football français) et secondaires, nous souhaitons montrer l'importance du rôle de l'ESA et de l'environnement dans la transformation d'un BME. Afin de sélectionner les cas principaux de cette étude, nous avons notamment pris en compte leur potentiel de découverte (Hlady-Rispal, 2015). Ainsi, nous avons retenu des clubs qui ont connu des changements majeurs en termes de BM et d'ESA durant une période allant de 1982 à 2020. Il s'agit du Toulouse Football Club (TFC), de l'Espérance Sportive Troyes Aube Champagne (ESTAC), de l'Olympique Lyonnais (OL) et du FC Lorient (FCL).

Une analyse intra-cas nous a permis de présenter de manière descriptive les déterminants internes de la transformation de chacun des BME de quatre cas principaux. Il s'agit de montrer leurs particularités, sans soucis de comparaison, avant de mettre en évidence leurs transformations respectives au cours de deux périodes spécifiques à chaque club. Pour l'analyse inter-cas, nous nous sommes appuyés sur les 12 cas (les 4 cas principaux et les 8 cas secondaires) pour décrire les déterminants externes de la transformation d'un BME. Cela nous a permis de mettre en évidence les similitudes (patterns) qui ont émergé de notre analyse et,

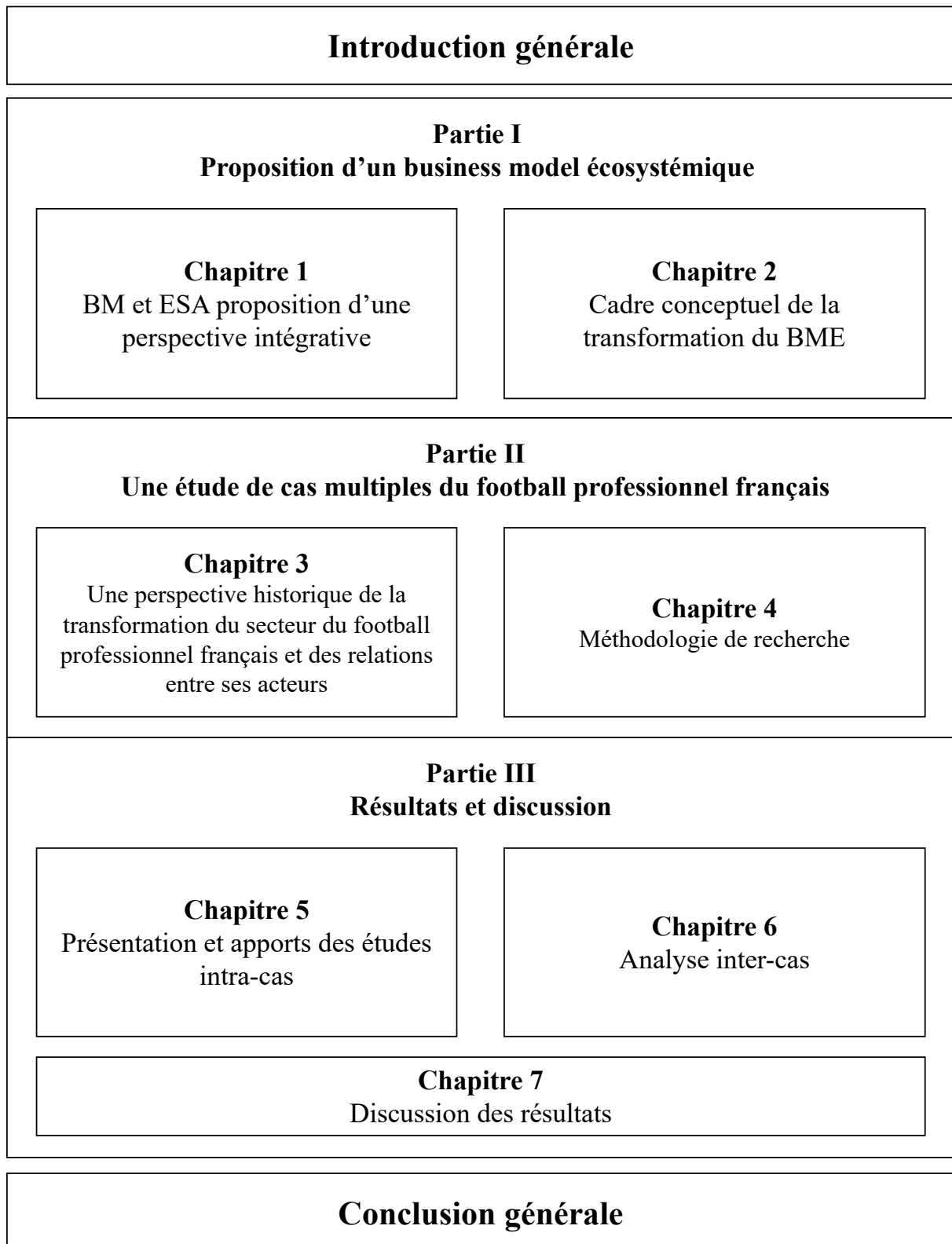
surtout, de révéler l'existence d'une influence du BME sur son macro-environnement et inversement.

Nous montrons finalement qu'une approche intégrative qui considère les dynamiques interne et externe de la transformation d'un BME peut être pertinente dans des contextes similaires. Nous avons répondu ainsi aux souhaits de plusieurs auteurs à la fois pour mobiliser des approches « plus écosystémiques » dans les recherches en stratégie (Demil et al., 2018 ; Lecocq et al., 2018), et à ceux qui suggèrent la nécessité d'une adaptation rapide du BM des organisations pour faire face aux contraintes de son écosystème, permettant de générer un cercle vertueux de structuration-adaptation (Foss & Saebi, 2017 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018).

Plan de la thèse

La thèse est structurée en sept chapitres (figure 1). Le premier chapitre pose les bases théoriques, en explorant les concepts de BM et d'ESA et en proposant une perspective intégrative des deux notions. Le deuxième chapitre développe un cadre conceptuel pour étudier la transformation des BME. Le troisième chapitre présente une perspective historique du secteur du football professionnel français, établissant le contexte d'analyse de la transformation. Le quatrième chapitre détaille la méthodologie de recherche adoptée. Les cinquième et sixième chapitre présentent respectivement les résultats des études intra-cas et inter-cas. Enfin, nous concluons au sein du septième chapitre, avec une discussion sur les contributions de la recherche, ses implications managériales et académiques ainsi que ses limites.

Figure 1 : Structure globale de la thèse



Partie I

Proposition d'un business model écosystémique

Chapitre 1 : BM et ESA proposition d'une perspective intégrative

Compte tenu de l'ambition de cette recherche — la compréhension des déterminants internes et externes de la transformation d'un business model écosystémique — nous présentons dans ce premier chapitre les deux principaux concepts de notre revue de la littérature. Dans une première partie, nous retraçons le développement du concept de business model (BM) et, dans une seconde partie, de celui d'écosystème d'affaires (ESA), avant de proposer une approche intégrative de ces deux notions. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le modèle RCOV du BM et la perspective structuraliste de l'ESA. Leurs définitions théoriques, leurs principales approches, ainsi que leurs dynamiques de transformation sont donc examinées. Nous avons ainsi identifié leurs limites et leurs lacunes théoriques. La finalité de cette démarche est d'aboutir dans un second temps à une proposition de grille d'analyse visant la compréhension du phénomène étudié.

1 Business model et écosystème d'affaires : conceptualisation et intérêt

Depuis les deux dernières décennies, le BM occupe une place de plus en plus importante dans la littérature en économie et en gestion au point d'être au cœur d'un véritable programme de recherche (Demil & Lecocq, 2021). L'intersection des études sur la stratégie, l'innovation et l'entrepreneuriat a joué un rôle clé dans cette évolution (Amit & Zott, 2012 ; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 ; Warnier et al., 2018). Certains de ces travaux explorent les dynamiques concurrentielles et disruptives des organisations au sein de plateformes, pilotées par un leader ou non, visant souvent une proposition de valeur partagée (Adner, 2017; Snihur & Markman, 2023). D'autres études visent souvent à comprendre comment conduire un portefeuille de BM et sa trajectoire (Snihur et al., 2023), à répondre aux enjeux contemporains par la conception d'un BM durable (Konietzko et al. 2023), ainsi qu'à le concevoir en tenant compte des interdépendances entre ses composantes et ses activités clés dans une vision plus écosystémique (Demil et al., 2018). Ainsi, en observant une augmentation de l'intérêt scientifique pour associer les notions de BM et d'ESA (Burgelman et al., 2022 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018), nous nous intéressons particulièrement à cette vision écosystémique du BM.

La plupart de ces travaux offrent peu d'observations sur les transformations d'un BM qui résultent des reconfigurations des relations d'alignement au sein d'un ESA (Rong et al., 2017). Par ailleurs, des chercheurs, tels que Foss & Saebi (2018) ou Saebi e al. (2017), jugent les conditions environnementales comme des facteurs déterminants pour cette transformation mais en considérant les éléments de l'ESA comme exogènes au BM. Différemment, d'autres auteurs jugent l'environnement comme non déterministe et traitent alors les éléments de l'ESA comme endogènes au BM, tout en abordant ce dernier sous un angle plus holistique (Demil et al., 2018). Les déterminants de ces transformations restent donc peu connus et méritent des études plus approfondies, notamment au niveau empirique (Foss & Saebi, 2018). Par ailleurs, le management stratégique souffre d'un manque d'outils d'analyse pour étudier le réseau de valeur externe et la proposition de valeur créée et délivrée sur un marché (Parmentier & Gandia, 2022). L'objectif de cette première section est donc de présenter les fondements théoriques et empiriques qui ont conduit à l'émergence des notions de BM et d'ESA. Nous aborderons également leurs principales approches et perspectives, avant de mettre en évidence leurs

différentes interprétations et typologies. Enfin, nous exposerons en détail leurs limites théoriques ainsi que notre problématique de recherche.

1.1 Le business model

Les travaux théoriques sur le BM ont deux axes principaux. Le premier correspond au développement d'un champ de recherche et du concept par le rapprochement avec d'autres approches théoriques, telles que l'approche par les ressources. Le second axe se rapporte à l'étude des problèmes liés au fonctionnement des organisations, à leur performance et à l'innovation (Bunnens, 2020; Hamani, 2021). Malgré la diversité et le nombre de travaux, nous ne retrouvons pas encore de consensus sur la définition et l'opérationnalisation du BM (Belussi et al., 2019). Par exemple, Lecocq et al. (2018) attribuent plusieurs rôles au BM, notamment celui d'outil de description, de construction de projets de création de valeur, de socialisation et de pratique stratégique. Néanmoins, au fil du temps, la notion est de plus en plus abordée comme un modèle cognitif pour la conception et la formalisation de la stratégie d'une organisation. Le BM cherche ainsi à décrire la manière dont une organisation se structure pour créer et délivrer de la valeur de manière pérenne ou bien rentable (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

1.1.1 Origines et développement du concept

Mobilisé en partie et surtout dans le champ professionnel, un concept proche de ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de BM est apparu dans un article scientifique pour la première fois en 1957 (Osterwalder et al., 2005). Bellman et al. (1957), intéressés par la représentation simplifiée de la réalité d'une entreprise, utilisent alors le terme de « business game » pour représenter une sorte de BM destinée principalement à la formation des managers. Quelques années plus tard, le terme « business model » apparaît explicitement dans l'ouvrage de recherche publié par Jones (1960), et intitulé « Educator, electrons, and business models: a problem in synthesis ». Son propos était donc de caractériser, bien que de manière plus restreinte qu'aujourd'hui, le fonctionnement d'une entreprise et de ses activités. Par la suite, d'autres façons d'aborder le BM sont apparues. Par exemple, Fernow (1966) a mobilisé le concept pour analyser de manière générale le secteur pétrolier. En outre, Normann (1977), à une époque où les technologies de l'information étaient peu répandues, a évoqué la notion sous

le nom de « business idea ». Ainsi, vers la fin des années 1970, de nouvelles publications dans des revues scientifiques et managériales ont commencé à se diffuser, dans lesquelles le BM était souvent associé à des termes tels que les « systèmes d'information » et le « design organisationnel » (Ghaziani & Ventresca, 2005). Utilisé initialement dans le cadre de la modélisation des données et des processus (Osterwalder et al., 2005), il s'agissait alors de représenter le BM comme une photographie de l'entreprise analysée et, éventuellement, de son environnement (Moyon, 2011). Finalement, entre les années 1980 et 1995, le concept s'est répandu grâce à des études l'associant à différentes perspectives, telles que : 1) le business plan 2) la stratégie 3) le commerce électronique 4) la globalisation 5) la gestion des relations 6) le modèle de revenus 7) la conception tactique 8) la création de valeur, et d'autres (Ghaziani & Ventresca, 2005). Depuis, le BM est mobilisé dans diverses disciplines des sciences de gestion.

L'utilisation du concept de BM par de nombreux professionnels, dans le contexte d'évolution technologique et économique des années 1990, a alors accéléré son emploi dans le milieu académique (Afuah & Tucci, 2001 ; Rappa, 2001 ; Tapscott et al., 2000 ; Timmers, 1998). L'émergence de l'économie de la connaissance, la progression de l'externalisation des activités organisationnelles (Burgelman & Grove, 1996) et, surtout, l'essor des TIC ont entraîné à un intérêt fort sur la structuration des organisations (Teece, 2010). À cette époque, les entreprises fondées sur l'*e-business* commençaient déjà à percevoir le potentiel de l'Internet pour développer les affaires (Magretta, 2002; Yip, 2004). Le BM était alors un outil de promotion incontournable pour tenter de séduire les investisseurs désireux de financer les meilleurs projets. Il s'agissait fondamentalement de montrer à ces derniers comment l'entreprise serait constituée et, surtout, de démontrer sa viabilité, c'est-à-dire la manière dont la valeur serait créée et capturée. Wirtz et al. (2016) présentent dans la figure 2 une synthèse des travaux de recherche consacrés au BM publiés en 1975 (phase initiale), puis entre 1997 et 2013 (phase de formation des premiers concepts généraux).

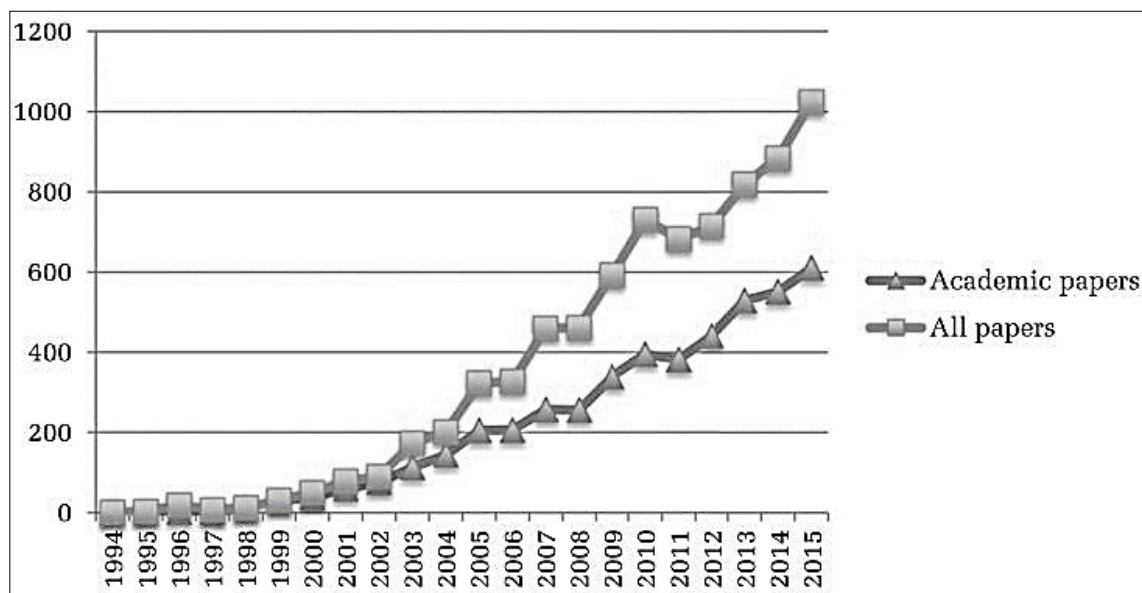
Figure 2 : Synthèse de travaux de recherche sur le BM (1975-2013)

	1975	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2005	2007	2009	2011	2013
Orienté vers la technologie	• Konczal • Dottore	• Shaw • Timmers	• Bambury	• Amit/Zott • Eriksson/ Penker • Wirtz	• Amit/Zott • Applegate • Gordjin/ Ackermans • Papakiria- kopoulos et al. • Petrovic et al. • Rappa • Rayport/ Jaworski • Weil/Vitale	• Bienstock et al. • Applegate • Dubosson- Torbay et al. • Eisenmann • Hawkins • McGann/ Lyytinen • Osterwalder/ Pigneur	• Afuah/ Tucci • Wang/ Chang • Hedman/ Kalling • Wirtz/ Lihotzky	• Patel/ Gigalis • Rajala/ Westerlund • Kallio et al.	• Haaker et al. • Eriksson et al. • Rappa	• Andersson/ Johannesson/ Zdravkovic • Björkdahl • Clemons • Tankhwale	• Gambardella/ McGahan • Sosna/Trevinyo- Rodriguez/Velamuri • Wirtz/Schilke/ Ulrich • Zott/ Amit	• Huang
Orienté vers la théorie des organisations		• Treacy/ Wiersema		• Linder/ Cantrell				• Keen/ Oureshi • Tikkanen et al.	• Zott/ Amit • Al-Debei et al. • Hurt	• Osterwalder/ Pigneur	• Baden-Fuller/ Morgan	
Orienté vers la stratégie				• Hamel • Wirtz • Mahadevan • Afuah/Tucci	• Hamel	• Betz • Chesbrough/ Rosembloom • Magretta	• Winter • Mansfield	• Afuah • Lehman/ Ortega • Schafer • Moris • Schweizer	• Chesbrough • Debelak • Lui/Weil	• Johnson et al. • McPhillips/ Merlo • Richardson • Zott/Amit	• Kind/ Nissen/ Sergard • Casadesus- Masanell/ Ricart • Smith/Binns/ Tushman • Teece • Casadesus- Masanell/ Ricart • Demi/Lecocq	• Desyllas/Sako • Keen/Williams
	Phase initiale	Phase de formation des premiers concepts généraux					Phase de différenciation					

Source : D'après Wirtz et al. (2016).

Dans la seconde phase, la plupart des recherches sur le BM sont orientées vers la technologie en raison de projets principalement axés sur le commerce électronique (*e-business*). Surtout, Massa et al. (2017) montrent la « vague » de publications contenant l'expression « *business model* », en particulier depuis 2003 (figure 3).

Figure 3 : Évolution des recherches sur le business model (1994-2015)



Source : Massa et al. (2017, p. 75).

Parallèlement à l'intérêt croissant porté à la notion, les recherches se sont élargies à d'autres domaines en sciences de gestion, tels que la théorie des organisations et la stratégie, comme l'atteste la publication de nombreux numéros spéciaux dans des revues telles que *Long Range Planning* (2010), *M@n@gement* (2010), *Strategic Entrepreneurship Journal* (2015) et *Long Range Planning* (2020). Plusieurs études ont alors été menées afin de synthétiser les connaissances sur le BM (Ghaziani & Ventresca, 2005 ; Klang et al., 2014 ; Massa et al., 2017 ; Maucuer & Renaud, 2019a ; Osterwalder et al., 2005 ; Snihur & Markman, 2023 ; Wirtz et al., 2016 ; Wirtz et al., 2022 ; Zott et al., 2011).

Plus récemment, nous retrouvons des travaux montrant l'importance du concept de BM pour traiter des thèmes comme : 1) les portefeuilles de BM, 2) la soutenabilité environnementale et 3) la conception du BM en tenant compte des dynamiques concurrentielles (Snihur & Markman, 2023). Il y a également un intérêt croissant pour analyser les phénomènes liés à la création de valeur (économique ou sociétale) dans une optique écosystémique. Par exemple, Snihur & Bocken (2022) présentent une comparaison d'articles publiés dans la revue *Long Range Planning* en 2010 et 2020 concernant leurs unités d'analyse. Elles constatent qu'en 2010, seules deux des dix-neuf études s'appuyaient sur l'écosystème comme unité d'analyse. Différemment, en 2020, cinq des dix études s'intéressaient à l'ESA des organisations. Dans le même ordre d'idées, des travaux récents en gestion font désormais référence au terme d' « ecosystem business model » (Gomes et al., 2023 ; Stück et al., 2023). Cependant, à notre connaissance, tout comme la littérature sur les BM, leur définition et son opérationnalisation font encore l'objet de discussions assez floues.

Le concept de BM constitue donc un véritable programme de recherche dans la littérature en gestion (Demil & Lecocq, 2021 ; Shepherd et al., 2023 ; Snihur & Zott, 2020). Son lien avec l'écosystème étant une voie de recherche pertinente (Burgelman et al., 2022 ; Snihur et al., 2018), notre objectif ici est alors de proposer une approche intégrative du BM et de l'ESA permettant de clarifier ce qu'est un BME.

Les sous-sections suivantes sont consacrées aux différentes définitions et perspectives théoriques du BM, ainsi que leurs diverses interprétations, en particulier dans le domaine de la stratégie et de l'innovation. Par la suite, nous réaliserons le même travail avec la notion d'ESA avant de proposer notre approche intégrative dans la deuxième section de ce chapitre.

1.1.2 Définitions, conceptualisation et approches théoriques

En dépit de l'absence de consensus quant à sa définition, à son opérationnalisation, ainsi qu'au rôle de l'environnement dans les choix (délibérés ou non), le BM peut être défini de manière générale comme la manière dont une organisation se structure afin de créer et de capturer de la valeur (Gandia & Parmentier, 2017 ; Massa et al., 2017 ; Wirtz et al., 2016). Il est donc essentiel pour notre travail de recherche de comprendre comment sa conceptualisation a évolué au sein de la littérature en gestion, surtout au niveau des variations dans ses composantes, souvent qualifiées de changement, d'évolution, d'innovation, d'adaptation, etc. (Saebi et al., 2017). En réalité, nous considérons que toutes ces mutations se traduisent par des transformations de BME. Notre approche, dont les détails seront présentés à la fin de ce chapitre, scinde ces transformations selon deux options : 1) les transformations dans la dynamique interne, c'est-à-dire dans la relation entre le BM et l'ESA de l'organisation, et 2) les transformations dans la dynamique externe ou, dit autrement, dans les relations entre le BME et son macro-environnement. Tant dans ce contexte plus dynamique et processuel que dans celui des adeptes d'une représentation de son contenu en termes de structure, les propositions de définition du concept sont diverses (Tableau 1).

Tableau 1 : Définitions de BM

Auteurs	Définitions
Afuah & Tucci (2001)	« La méthode par laquelle une entreprise développe et utilise ses ressources pour offrir à ses clients une meilleure valeur que ses concurrents et pour gagner de l'argent en le faisant. Un modèle d'entreprise peut être conceptualisé comme un système composé d'éléments, de liens entre les éléments et de dynamiques » (p. 4).
Amit & Zott (2001)	« Le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçues de manière à créer de la valeur par l'exploitation d'opportunités commerciales » (p. 511).
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	« Un reflet de la stratégie réalisée par l'entreprise » (p. 195).
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	« La logique heuristique qui relie le potentiel technique à la réalisation de la valeur économique » (p. 529).
Demil & Lecocq (2021)	« La manière dont une organisation opère pour assurer sa soutenabilité » (p. 231).
Foss & Saebi (2018)	« Un système d'activités réalisé pour satisfaire les besoins perçus du marché » (p. 13).

Johnson et al. (2008)	« Consiste en quatre éléments interdépendants qui, ensemble, créent et fournissent de la valeur. Il s'agit de la proposition de valeur du client, de la formule de profit, des ressources clés et des processus clés » (p. 52).
Magretta (2002)	« Des histoires qui expliquent le fonctionnement des entreprises. Un bon business model répond aux vieilles questions de Peter Drucker : Qui est le client ? Et quelle est la valeur du client ? Il répond également aux questions fondamentales que tout manager doit se poser : comment gagner de l'argent dans cette entreprise ? Quelle est la logique économique sous-jacente qui explique comment nous pouvons apporter de la valeur aux clients à un coût approprié ? » (p. 4).
Moingeon & Lehmann-Ortega (2010)	« La description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers : la proposition de valeur faite à ses clients et son architecture de valeur. Et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits) » (p. 271).
Osterwalder et al. (2005)	« Schéma de la façon dont une entreprise fait des affaires. C'est la traduction des questions stratégiques, telles que le positionnement stratégique et les objectifs stratégiques, en un modèle conceptuel qui énonce explicitement le fonctionnement de l'entreprise » (p. 2).
Snihur & Eisenhardt (2022)	« Un système d'activités interconnectées réalisées par une entreprise focale (et souvent aussi par des utilisateurs et des partenaires) qui crée de la valeur, et une logique de profit qui capture au moins une partie de cette valeur » (p. 758).
Snihur & Markman (2023)	« Il s'agit d'un schéma qui décrit la manière dont une organisation crée de la valeur, génère des revenus, propose des offres et interagit même avec ses parties prenantes directes (employés, clients, fournisseurs) et indirectes (rivaux, régulateurs, communauté) » (p. 1).
Teece (2010)	« Articule la logique, les données et autres preuves qui soutiennent une proposition de valeur pour le client, et une structure viable de revenus et de coûts pour l'entreprise qui fournit cette valeur » (p. 179).
Teece (2018)	« L'architecture de la façon dont une entreprise crée et délivre de la valeur aux clients et les mécanismes employés pour s'approprier une part de cette valeur » (p. 40).
Wirtz et al. (2016)	« Une représentation simplifiée et agrégée des activités pertinentes d'une entreprise. Elle décrit comment des informations, des produits et/ou des services commercialisables sont générés au moyen de la composante de valeur ajoutée d'une entreprise. Outre l'architecture de la création de valeur, les composantes stratégiques ainsi que les composantes relatives aux clients et au marché sont prises en considération, afin d'atteindre l'objectif principal qui est de générer, ou plutôt de garantir l'avantage concurrentiel » (p. 41).
Zott & Amit (2010)	« Un système d'activités interdépendantes qui transcende l'entreprise focale et s'étend au-delà des frontières » (p. 216).

Parmi cette pluralité de définitions, figurent celles qui suivent une perspective statique du BM (Magretta, 2002 ; Osterwalder et al., 2005 ; Zott & Amit, 2010) et celles qui suivent une approche plus dynamique (Aspara et al., 2013; Demil & Lecocq, 2010). Il existe également des différences dans la façon dont les chercheurs comprennent la structure et l'architecture d'un

BM (Wirtz et al., 2022). Cependant, la plupart d'entre eux s'entendent sur ses composantes, telles que les ressources, les compétences, le système d'activité, la proposition de valeur et la formule de profit (Afuah & Tucci, 2001; Snihur & Markman, 2023). Certains associent l'importance de ces ressources et compétences ainsi que des mécanismes de création et de capture de valeur aux avantages concurrentiels de l'organisation (Johnson et al., 2008). À partir de ce point de vue, Moyon (2011) considère qu'une approche stratégique du BM vise la réponse à la question : « *quelle combinaison de ressources et compétences permet à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel ?* » (P. 108). Néanmoins, ce lien reste un débat ouvert dans la littérature (Demil et al., 2018).

Concernant la conceptualisation du BM, nous retrouvons certains points communs dans les propositions. Selon Wirtz et al. (2016), la plupart des auteurs soutiennent le fait qu'un BM sert à la fois à expliquer les activités pertinentes d'une organisation, ainsi qu'à répondre aux questions pertinentes sur la manière dont elle compte assurer sa soutenabilité. Par ailleurs, un autre point commun que l'on retrouve dans ces propositions est celui des mécanismes de transformation des BM pour assurer leur développement (Amit & Zott, 2001; Teece, 2010). Ces développements peuvent se traduire, par exemple, par la réussite dans la mise en œuvre de la promesse de service, par le degré de satisfaction des besoins de ses clients et surtout par sa soutenabilité à long terme (Wirtz et al., 2016). La création et la capture de valeur apparaissent en ce sens comme les deux principaux mécanismes d'un BM (Sorescu et al., 2011). La première sert à attirer et à fidéliser les consommateurs du produit ou du service proposé par l'organisation. La seconde correspond à la rétribution que ce client verse à l'organisation, qui est souvent, mais pas toujours, financière. La survie d'une organisation dépend alors inévitablement de sa capacité à capturer cette valeur (Snihur et al. 2021).

Différemment, Porter (2001) critique le développement du BM comme concept théorique, affirmant qu'il manque d'une définition claire. L'auteur considère qu'il est en partie couvert par d'autres notions du management stratégique. Cependant, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010) affirment que le BM « *constitue un niveau d'analyse supplémentaire offrant une grille de lecture à la fois complémentaire et inédite dans le cadre du renouvellement stratégique* » (p. 286). À ce titre, Demil et al. (2018) ajoutent que l'approche BM permet de répondre à des questions beaucoup plus concrètes pour les managers, ce qui permet de mettre l'accent sur la dimension volontariste des entreprises.

En tant que programme de recherche, le BM présente de nouvelles hypothèses (Demil et al., 2018) : l'approche *BM thinking* 1) est de type configurationnelle, 2) considère la notion de valeur comme centrale (tant pour l'organisation que pour ses parties prenantes), 3) permet de considérer plusieurs formes de performances et 4) montre que chaque organisation peut sélectionner son propre environnement. Cette perception holistique du BM permet non seulement de mieux comprendre ses transformations intra-organisationnelles, mais surtout de mieux observer sa capacité à se transformer par ses choix au sein de son ESA et de son environnement (Demil & Lecocq, 2021). Si l'approche *BM thinking* considère l'ESA comme la partie de l'environnement choisie par l'organisation (endogène au BM), la littérature présente d'autres perspectives le considérant comme exogène au BM (Foss & Saebi, 2017 ; Saebi et al., 2017 ; Snihur et al., 2018). Cela explique, dans une certaine mesure, la raison pour laquelle les chercheurs en gestion considèrent ce concept comme un objet de recherche toujours en cours de théorisation (Warnier et al., 2018). Néanmoins, ils s'accordent sur le fait que la recherche sur la transformation du BM reste insuffisamment explorée, en particulier celles qui s'intéressent à son contexte inter-organisationnel (Maucuer & Renaud, 2019a; Snihur & Markman, 2023).

Si les premiers auteurs intéressés par les transformations d'un BM l'ont traité d'un point de vue statique, la littérature actuelle propose de plus en plus des travaux qui visent à l'appréhender dans une perspective dynamique et processuelle (Chabanet et al., 2023 ; Codini et al., 2023 ; Snihur & Wiklund, 2019). Dans cette approche, les auteurs cherchent à comprendre « le comment » et « le pourquoi » des transformations, à travers la compréhension de facteurs internes et externes à l'organisation. Il s'agit souvent de chercher les déterminants endogènes et exogènes impliqués dans ce processus (Demil et al., 2018). Généralement, ceux liés à un contexte de changement institutionnel, réglementaire, économique, technologique, etc. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 ; Cozzolino et al., 2018 ; Malherbe & Tellier, 2022).

D'autres auteurs se sont penchés sur le contenu de ces transformations (Demil & Lecocq, 2010 ; Sosna et al., 2010). Dans ce cas, ils cherchent à comprendre « ce qui » a changé ou « quelle » a été la transformation de BM. Cette perspective vise surtout à analyser l'objet d'étude à différents stades de son processus de mutation. Il s'agit d'étudier le BM durant des périodes spécifiques pour comprendre ce qui en est ressorti, tout en gardant le côté longitudinal de l'analyse (Moyon, 2011). À ce titre, Demil & Lecocq (2010) ont étudié le fonctionnement d'un club de football professionnel en s'appuyant sur le modèle RCOV. La démarche consiste à

analyser les composantes essentielles d'un BM, tels que les ressources et compétences (RC), l'organisation interne et externe (O) et la proposition de valeur (V). Si les ressources désignent les actifs développés en interne ou acquis sur des marchés externes, les compétences se réfèrent à leur utilisation, amélioration ou modification. Ces composantes sont mobilisées par le biais d'une organisation comprenant une chaîne de valeur (les activités mises en œuvre en interne) et un réseau de valeur (les relations avec les parties prenantes externes). L'objectif de la proposition de valeur est de savoir qui sont les clients, ce qui leur est proposé et comment les atteindre. Enfin, les choix effectués sur les trois composantes (RC, O et V) génèrent des revenus (tels que le chiffre d'affaires, entre autres) et des coûts (tels que l'achat de nouvelles ressources), où la différence (positive ou négative) correspond à la marge.

La performance d'un BM dépend des choix opérés sur ces composantes, ainsi que des relations établies entre elles. En effet, sa durabilité, construite sur le volume et la structure des revenus et des coûts, en dépend (Warnier et al., 2016). En raison de son caractère dynamique, le modèle peut guider l'organisation dans sa trajectoire d'évolution, en abordant leur stratégie à partir d'éléments concrets et de manière opérationnelle (Demil & Lecocq, 2010). Les dirigeants peuvent ainsi « *mettre en lumière les caractéristiques essentielles de la logique de création de valeur et de génération de profit d'une organisation sans toutefois être submergés par la complexité de la réalité* » (Moyon, 2011, p. 105). En mettant en évidence cette logique de création de valeur, on peut apprécier plus précisément le degré de transformation d'un BM. En ce sens, Warnier et al. (2016) affirment que le modèle RCOV peut conduire des dirigeants à la formulation de nouvelles réflexions sur le BM. Ce type d'analyse favorise une meilleure compréhension des interactions entre ses composantes, ce qui peut aboutir au développement de nouveaux produits et services pour l'organisation. Ainsi, une réflexion régulière, consistant à distinguer les ressources et les compétences les plus intéressantes, peut être extrêmement importante pour que l'organisation puisse assurer sa survie (Demil & Lecocq, 2010).

De plus, Demil et al. (2018) soulignent qu'une telle approche favorise une analyse du niveau intra-organisationnel. En particulier, l'analyse concernant la partie de l'environnement choisie par l'organisation comme étant son ESA. Selon ces auteurs, cela permet une lecture des choix retenus par les dirigeants concernant les transformations volontaires ou émergentes de BM. En d'autres termes, les transformations fondées sur des décisions délibérées ou celles induites par l'environnement (macro) à son ESA (*Ibid.*). A priori, une telle lecture nous semble pertinente pour mettre en lumière le contenu d'éventuelles transformations du BM des clubs de football

professionnels. Notamment, celles liées à leurs ressources et compétences, leurs organisations internes, ainsi que celles liées aux propositions de valeur individuelles.

Parallèlement, nous retrouvons dans la littérature en gestion d'autres perspectives de représentation du BM. Par exemple, pour Amit & Zott (2020), le BM est considéré comme « *un système d'activités interdépendantes menées par une entreprise focale et par ses partenaires, ainsi que les mécanismes qui relient ces activités entre elles* » (p. 29). Cette représentation considère le BM comme des « *attributs des entreprises réelles* » (Massa et al., 2017). En d'autres termes, il s'agit d'une représentation « réelle » du fonctionnement de l'organisation (*Ibid.*). Cela consiste à une représentation concrète des opérations d'une organisation, et donc des éléments constitutifs de son BM. Cette représentation suggère que la modification de l'un des éléments (contenu, structure et gouvernance) a un impact sur tous les autres (Zott & Amit, 2010). Par exemple, le choix de développer de nouvelles activités peut avoir des impacts sur les autres activités déjà établies dans l'organisation, c'est-à-dire qu'une modification au niveau de son « contenu » a un impact sur sa « structure ». Par conséquent, cela nécessitera la mise en place d'une nouvelle forme de « gouvernance », car de nouvelles parties prenantes et de nouvelles répartitions des tâches seront nécessaires.

Dans une perspective qui considère le BM comme une représentation « conceptuelle formelle » de l'entreprise et qui s'intéresse aux interrelations entre leurs composantes, Casadesus-Masanell & Ricart (2010) énumèrent plusieurs déterminants qui peuvent agir sur la transformation d'un BM. Dans le cadre d'une étude de cas portant sur la compagnie aérienne Ryanair, ces auteurs énumèrent la mondialisation, la déréglementation et les évolutions technologiques et de communication comme certains de ces facteurs. Ces déterminants sont identifiés selon une logique de « cause à effet ». L'objectif est d'étudier les conséquences et les résultats des choix effectués par les dirigeants de l'organisation sur les composantes du BM. Ils cherchent ainsi à mettre en évidence quelques mécanismes de création de valeur du BM de l'entreprise. Leur représentation fait apparaître un cercle vertueux entre les choix en question et ces mécanismes de création de valeur. Ils qualifient ce cercle vertueux de « *feedback loops* » et soulignent qu'il permet aux dirigeants d'optimiser leurs choix pour chaque composante du BM. Selon Casadesus-Masanell & Ricart (*Ibid.*), le BM représente « *le reflet de la stratégie réalisée par l'entreprise* » (p. 195). Une telle mise en relation des composantes peut être donc mobilisée pour étudier un seul BM, les interactions entre deux ou plusieurs BM d'une même

organisation, ainsi que les interactions entre des BM d'organisations différentes (Hou et al., 2020 ; Maucuer & Renaud, 2019b).

Le BM peut également être perçu comme un schéma cognitif (Massa et al., 2017). Alors que les deux premières approches ont pour unité d'analyse 1) l'organisation elle-même et son réseau de valeur et 2) le BM lui-même, cette nouvelle approche voit les individus de l'organisation comme l'unité d'analyse. À ce titre, Magretta (2002) la considère comme une logique dominante destinée à donner un sens commun (*sense-making*) aux acteurs lorsqu'il s'agit de déterminer les éventuelles opportunités d'innovation (transformation) du BM. Comme schéma cognitif, le BM est alors vu comme une image que les dirigeants ont du système d'activités de l'organisation, ce qui signifie que chacun peut le traduire en fonction de ses propres cadres cognitifs (Aspara et al., 2013; Rumble & Mangematin, 2015). Sous cet angle, Narayan et al. (2021) montrent que l'un des facteurs cognitifs pouvant influencer positivement ou négativement les choix pour transformer le BM (innovation, évolution, etc.) est la diversité idéologique de l'équipe de direction exécutive. Ces auteurs soulignent que dans un tel contexte de transformation de BM, la longévité de cette équipe peut positivement modérer les effets de cette diversité. Au-delà des aspects idéologiques, le développement des BM soutenu par des technologies émergentes (telles que l'IA, le *machine learning* ou bien la plateforme multiface) demande également des capacités d'adaptation de la part de ces dirigeants (Volberda et al., 2021). Dans cette perspective, un BM peut être donc défini comme « *des schémas cognitifs constitués de concepts et de relations entre eux, qui organisent une compréhension managériale du design des activités et des échanges qui reflètent l'importance des interdépendances et des relations de création de valeur dans les réseaux d'échanges de l'entreprise* » (Martins et al., 2015, p. 105).

Il nous semble finalement que toutes ces approches sont pertinentes pour apprendre soit les mécanismes de co-crédation de valeur, soit les déterminantes (internes et externes) de la transformation d'un BME. Cependant, nous remarquons que le choix pour une approche dépendra de l'objectif et du contexte de la recherche. Par exemple, dans l'un de ses travaux, Snihur définit le BM comme « *un système d'activités interconnectées réalisées par une entreprise focale (et souvent aussi par des utilisateurs et des partenaires) qui crée de la valeur, et une logique de profit qui capture au moins une partie de cette valeur* » (Snihur & Eisenhardt, 2022, p. 758). Dans un autre travail, le BM est alors défini comme « *un schéma qui décrit la manière dont une organisation crée de la valeur, génère des revenus, propose des offres et*

interagit même avec ses parties prenantes directes (employés, clients, fournisseurs) et indirectes (rivaux, régulateurs, communauté) » (Snihur & Markman, 2023, p. 1). Finalement, dans une troisième étude, tout en conservant une définition du BM comme un « système d'activités », l'auteur se tourne vers une explication du problème, lié à l'innovation du BM dans les « young ventures », à travers une perspective « cognitive » (Snihur & Zott, 2020). Si le premier travail aborde la question sous l'angle du « système d'activités », le deuxième évoque une « représentation du fonctionnement de l'organisation ». Le troisième, enfin, s'intéresse aux schémas de pensée et aux comportements des dirigeants et décrit donc le BM comme un « schéma cognitif ». Finalement, comme l'auteur, nous nous appuyons sur toutes ces approches. Notre objectif est donc d'analyser la littérature sous ses différentes perspectives afin de trouver les principaux déterminants liés à la transformation d'un BME. Dans la seconde section de ce chapitre, nous détaillons finalement les définitions et les perspectives sur lesquelles repose notre recherche.

De plus, il existe des perspectives qui étudient les interactions entre les différents BM au sein d'une organisation ou d'un secteur d'activité, le portefeuille de BM se démarque en mobilisant les complémentarités entre eux afin de répondre aux besoins des clients (Lanzolla & Markides, 2021 ; Loon et al., 2020). Autrement dit, le portefeuille de BM correspond à l'existence d'un ou plusieurs BM complémentaires qui représentent la manière dont l'organisation crée de la valeur pour ses clients et ses parties prenantes (Hou et al., 2020). Ces BM peuvent être soit indépendants, soit interdépendants (Snihur & Tarzijan, 2018). Cette dernière caractéristique étant la plus courante en raison de la quête d'une plus grande efficacité concernant les partenaires et les activités communes entre eux. Il existe toutefois des cas où des organisations, ayant initialement opté pour un portefeuille de BM complémentaires, scindent celui-ci en réponse aux évolutions de leur ESA (Burgelman et al. 2022). En répartissant l'activité de cette manière, il est possible de rassembler différentes unités opérationnelles, même si plus petites et indépendantes, mieux adaptées à l'ESA choisi par l'organisation, pouvant ainsi représenter de nouvelles opportunités de capture de valeur pour l'organisation (Snihur et al., 2023). Cependant, cela reste une des alternatives pour analyser les interactions entre des propositions de valeurs complémentaires, ce qui ne veut pas dire que nous ne pouvons pas appréhender ces complémentarités à travers une vision écosystémique du BM (Demil et al., 2018).

En résumé, les perspectives de recherche sur les BM ont considérablement évolué lors des dernières décennies, en se concentrant surtout sur les BM comme « entités réelles », comme

« schémas cognitifs » ou encore comme « représentations formelles de l'organisation » (Massa et al., 2017 ; Shepherd et al., 2023). De plus, deux axes de recherche majeurs se distinguent dans la littérature : le management stratégique (Demil & Lecocq, 2021) et l'entrepreneuriat et l'innovation (Warnier et al., 2018). Sans compter les thèmes déjà mentionnés : 1) l'innovation des BM et plateformes, 2) la dynamique concurrentielle et la disruption des BM et 3) la durabilité et les BM (Snihur & Bocken, 2022; Snihur & Markman, 2023). En nous appuyant finalement sur ces approches et thématiques, nous estimons être en mesure de proposer certains des déterminants internes et externes de la transformation d'un BME, en particulier ceux liés à la relation entre le BM et l'ESA de l'organisation.

1.1.3 Typologie et composantes d'un BM

Comme pour sa définition, nous ne trouvons pas de consensus dans la littérature lorsqu'il s'agit d'une typologie de BM acceptée comme standard sur laquelle nous pouvons nous appuyer (Foss & Saebi, 2018). Des tentatives de classification établies sur certains critères permettant de mettre en évidence des caractéristiques communes sont toutefois proposées (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Nous retrouvons, par exemple, les travaux qui proposent une typologie qui sert surtout à identifier, de manière globale, la relation entre le type de BM et d'autres attributs de l'organisation (Bunnens, 2020).

Si certaines typologies font la distinction entre « modèles ouverts » et « modèles fermés » en matière d'innovation de BM (Bogers et al., 2018 ; Chesbrough et al., 2018 ; Yang et al., 2022), d'autres les classent entre ceux qui règlent des problèmes spécifiques à certains clients et ceux qui se concentrent sur une offre universelle (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Volberda et al., 2021). De plus, d'autres classifications sont proposées, comme celle de Gassmann et al. (2014) dite *Business Model Navigator*, ou encore celle qui caractérise le BM sous un angle axé sur l'utilisation des ressources mobilisées par l'organisation (Weill et al., 2005).

La première propose 55 types de BM. Pour ce faire, les auteurs s'appuient sur les caractéristiques du client visé par l'organisation, l'offre, la création de valeur et la capture de valeur. Cependant, selon Parmentier & Gandia (2022), bien que leur typologie propose une grande variété de BM, elle mélange le concept de BM avec d'autres modèles et opérations de l'organisation (modèle de revenus, opérations stratégiques et opérations de marketing).

Quant à la seconde, elle consiste en une classification composée de 16 BM différents. Cette proposition combine quatre rôles différents (créateur, distributeur, propriétaire et courtier) avec quatre autres types d'actifs (financiers, physiques, immatériels et humains). Le tableau 2 résume ces liens.

Tableau 2 : Typologies des BM selon Weill et al. (2005)

Type \ Actif	Financier	Physique	Intangible	Humain
Créateur	Entrepreneur	Manufacturier	Inventeur	Créateur d'humains
Distributeur	Courtier en finance	Grossiste ou revendeur	Négociant en PI	Distributeur d'humain
Propriétaire	Propriétaire financier	Propriétaire physique	Propriétaire intellectuel	Contracteur
Courtier	Courtier en finance	Courtier physique	Courtier en PI	Courtier en RH

Source : D'après Bunnens (2020, p. 32)

D'abord, pour les différents rôles : 1) le créateur, acquérant des matières premières, les transforme ou les assemble pour concevoir un produit destiné à la vente, 2) le distributeur, de son côté, achète des produits sans les transformer radicalement pour les revendre, 3) le propriétaire, quant à lui, commercialise des droits d'usage tels que des licences, et 4) le courtier facilite la rencontre entre acheteurs et vendeurs, sans détenir le produit ou le service faisant l'objet de la transaction. Ensuite, concernant les quatre autres types d'actifs : 1) les actifs physiques regroupent des objets durables ou non, tels que l'immobilier, la machinerie ou les produits alimentaires, 2) les actifs financiers englobent l'argent, les bons, les assurances, ainsi que tout ce qui génère ou générera des flux financiers, 3) les actifs intangibles comprennent les droits de propriété intellectuelle et d'autres éléments immatériels tels que la connaissance et la marque, enfin 4) l'actif humain englobe le temps et le travail humain. Enfin, la relation entre ces éléments donne lieu à 16 archétypes de BM différents (l'entrepreneur, le courtier en finance, le propriétaire financier, le courtier en finance, le manufacturier, le grossiste ou revendeur, le propriétaire physique, le courtier physique, l'inventeur, le négociateur en propriété intellectuelle, le propriétaire intellectuel, le courtier en propriété intellectuelle, le créateur d'humains, le distributeur d'humain le contracteur et le courter en RH) (Bunnens, 2020).

Zott & Amit (2010), proposent par ailleurs une typologie fondée sur des configurations spécifiques de contenu, de structure et de gouvernance (système d'activités), où la conception d'un BM peut être caractérisée en fonction de quatre « *design themes* » : la nouveauté, le *lock-in*, les complémentarités et l'efficacité. Alors que le premier est axé sur l'adoption de nouvelles activités, sur de nouvelles façons de relier ces activités et sur de nouvelles façons de les gouverner, le deuxième concerne les éléments du BM qui contribuent à attirer et à retenir les clients, les partenaires ou les fournisseurs. Ensuite, la conception axée sur les complémentarités se réfère au regroupement et à la synergie entre les activités et les échanges au sein d'un BM. Finalement, on parle de design centré sur l'efficacité lorsque ces activités sont reliées entre elles afin de réduire les coûts pour l'entreprise (Amit & Zott, 2015).

En effet, la littérature propose plusieurs représentations alternatives qui s'appuient également sur des classifications basées sur des types et des variables qui les composent. Par exemple, Chesbrough & Rosenbloom (2002) identifient sept différents types de BM en fonction de variables telles que le segment de marché, la proposition de valeur, les éléments de la chaîne de valeur, la position dans le réseau de valeur, etc. Wirtz et al. (2010), en revanche, en distinguent quatre types sur la base de quatre variables (réseaux sociaux, orientation vers l'interaction, valeur ajoutée pour l'utilisateur et personnalisation). Il existe également certains auteurs qui recourent à l'unité d'analyse du BM pour les catégoriser (Svejenova et al., 2010). Ainsi, on observe une intégration croissante de la dimension dynamique du BM, surtout au niveau de ses composantes, où les auteurs mettent en évidence les relations d'interdépendance entre celles-ci et leurs parties prenantes (Sabatier et al., 2010). Ces travaux s'inscrivent pour la plupart dans les numéros spéciaux consacrés au concept de BM (revues *M@n@gement* et *Long Range Planning* publiées en 2010).

Ainsi, la notion de BM peut fonctionner, au sens scientifique, tant comme une représentation du modèle économique d'une organisation ou d'un secteur que comme une approche multi-niveaux (composantes, activité, portefeuille, corporate, industrie et inter-industrie) permettant une analyse approfondie de phénomènes complexes (Bunnens, 2020). Cela permet de faire le lien entre la théorie et la pratique grâce à la recherche empirique destinée à affiner la compréhension du concept (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Par exemple, au sein d'un niveau d'analyse des composantes d'un BM (ressources, compétences, chaîne de valeur, réseau de valeur et proposition de valeur), leurs différentes combinaisons et relations peuvent servir aux managers comme source de changements stratégiques qui visent d'autres types d'organisation

plus efficaces et par conséquent plus pérennes (Fréry et al., 2015). Dans cette perspective dynamique, l'étude de la reconfiguration (ici la transformation) des composantes d'un BM devient plus importante que l'identification de ses différentes typologies. Cela permettra aux dirigeants de ne pas seulement réfléchir à un changement radical du BM, mais également de revoir la combinaison de leurs différentes composantes.

En plus de l'approche de Casadesus-Masanell & Ricart (2010), évoquée plus haut, dans laquelle est proposée la logique dite « cause à effet » pour étudier les interactions entre les composantes d'un ou plusieurs BM, la littérature en présente d'autres visant à appréhender leurs différents mécanismes de création et de co-création de valeur (Hou et al., 2020 ; Maucuer & Renaud, 2019b). Toutefois, la compréhension de cette dynamique interactive des composantes reste peu explorée sous une perspective temporelle (Demil et al., 2015b; Foss & Saebi, 2018), en particulier sous l'angle de l'écosystème (Maucuer et al., 2018 ; Snihur & Bocken, 2022). De cette manière, la compréhension des différents antécédents (déterminants ici) de la transformation d'un BM et des éléments de son ESA peuvent apporter des pistes de réflexion théorique dans le cadre de cette discussion (Amit & Zott, 2015).

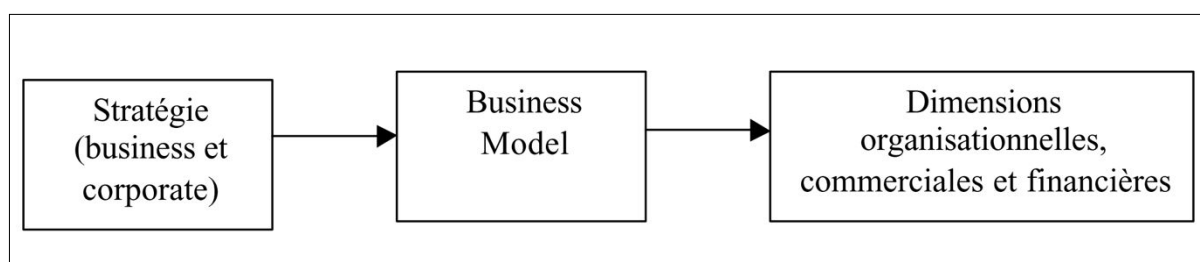
Les principales définitions et typologies du concept, résumées ci-dessus, évoquent le contenu du BM selon différentes composantes. Toutefois, Wirtz et al. (2022) soulignent qu'il existe une convergence dans les travaux publiés ces dernières années, où les éléments stratégiques, les composantes relatives aux clients et au marché et celles liées à la création de valeur sont mentionnés lorsque l'on parle de la configuration des BM.

S'agissant des composantes, les ressources et les compétences reviennent dans la littérature comme des éléments clés pour la création de la valeur au sein d'un BM (Amit & Zott, 2020 ; Demil & Lecocq, 2010 ; Nielsen & Lund, 2014 ; Snihur et al., 2021). Les éléments liés à la chaîne de valeur et au réseau de valeur de l'organisation sont également présents (Teece, 2018). Le premier évoque surtout la structure des activités internes de l'organisation (Porter, 1985). Le second fait souvent référence à la manière dont l'organisation collabore avec d'autres acteurs de son environnement afin de délivrer de la valeur conjointement à ses clients (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Certains chercheurs mentionnent l'écosystème dans lequel l'organisation opère (Demil et al., 2018). Une autre composante qui apparaît largement est celle de la modalité d'offre de produits et services (la proposition de valeur), notamment ceux qui sont spécifiques à l'entreprise elle-même, tout en tenant compte de ses concurrents (Amit &

Zott, 2015 ; Chesbrough et al., 2018). De plus, la structure des revenus (directs et indirects) est mentionnée comme un des facteurs clefs pour assurer la soutenabilité d'un BM (Sosna et al., 2010). Tout comme les composantes qui renvoient aux points de connexion entre un BM et son environnement, tel que la fourniture de services et l'approvisionnement, ainsi que, dans quelques cas, la configuration de son réseau (Wirtz et al., 2016). Enfin, d'autres composantes telles que le modèle d'acquisition (Yip, 2004) et le modèle financier au sens large (Aspara et al., 2011) reviennent également, bien que moins fréquemment dans les travaux en sciences de gestion.

Concernant la stratégie, si certains auteurs la considèrent comme intrinsèque au BM (Afuah, 2004 ; Doz & Hamel, 2000), d'autres perçoivent les deux notions (BM et stratégie) comme deux approches différentes (Demil & Lecocq, 2021). Tandis que l'approche stratégique vise à accroître la compétitivité de l'organisation en construisant un avantage concurrentiel, l'approche BM se concentre sur la création de valeur et la génération de profit. En termes de contenu, les deux approches diffèrent lorsqu'il s'agit de l'influence de l'environnement. Contrairement à l'approche stratégique qui prône une forte influence de l'environnement et une faible influence du rôle du client dans les décisions de l'organisation, l'approche BM affirme exactement le contraire dans les deux cas. En outre, concernant les niveaux d'analyse, le premier se concentre par ailleurs sur les niveaux « micro » et « macro ». La seconde, en revanche, estime que le BM se situe entre ces deux niveaux « méso » (Warnier et al., 2004). La figure 4 illustre la place du BM dans cette perspective.

Figure 4 : Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle



Source : (Warnier et al., 2004, p. 20)

Sur la base de ces éléments, il est logique donc de penser à une approche intégrative dans un cadre holistique couvrant autant les principales composantes d'un BM (facteurs internes) que les implications générales de l'approche stratégique (facteurs externes) (Demil et al., 2018 ; Wirtz et al., 2016). Grâce à son caractère dynamique et surtout à son contenu qui reprend les

principales composantes évoquées précédemment, le modèle RCOV nous paraît pertinent pour réfléchir sur cette perspective intégrative (tableau 3). Malgré les limites de l'approche BM quant à l'influence des facteurs extérieurs à l'organisation (Saebi et al., 2017), cela permet de tenir compte les interactions entre leurs composantes (ressources et compétences, organisation et proposition de valeur) à différents niveaux du BM (Detchenique & Cezar, 2023). Le modèle RCOV constitue en ce sens un outil fin d'analyse des choix en matière de transformations organisationnelles et permet de penser autant à l'évolution incrémentale du BM qu'au développement de BM innovants (Warnier et al., 2016).

Tableau 3 : Les composantes du business model RCOV

Ressources et compétences	Ressources	Principalement physiques, financières, humaines et immatérielles (technologie, réputation, relations, etc.). Susceptibles d'être achetées, louées ou produites en interne.
	Compétences	Le savoir-faire et compétences développés par les managers, individuellement ou collectivement, pour améliorer, combiner ou changer la façon dont les ressources sont utilisées.
Organisation	Chaîne de valeur	Les activités de l'entreprise assurées en interne.
	Réseau de valeur	Les relations entretenues avec les différents partenaires pour créer de la valeur.
Proposition de valeur	Clients	Les entités (clients cibles, groupes, etc.) susceptibles de fournir de la valeur à l'organisation.
	Offres	Les produits et les services (promesses) de l'organisation.
	Modes d'accès	Le lieu pour chaque phase du processus d'achat. Les conditions de l'offre. Le prix et la manière dont l'entreprise capte de la valeur auprès de ses clients (modèle de revenus).

Source : D'après Warnier et al. (2016)

Les relations entre ces composantes font l'objet de changements dynamiques, différemment du modèle statique qui ne donne qu'un aperçu du BM de l'organisation (Gassmann et al., 2016).

Nous avons mobilisé une approche similaire dans cette thèse. Cependant, notre objectif ici est de penser aux relations entre certaines composantes du BM et les éléments d'un ESA à partir de la perspective structuraliste proposée par Adner (2017). Dans le cadre de cette vision « écosystémique » du BM, certains travaux soulignent l'importance de se concentrer davantage sur les points de connexion entre le BM et son environnement (Snihur & Eisenhardt, 2022 ; Wirtz et al., 2022). Ils citent souvent la configuration du réseau de valeur et la stratégie (plus globale) de la part de l'organisation comme des éléments fondamentaux dans la structuration d'un BM. Par ailleurs, l'importance d'adoption d'une approche distincte de celle des recherches actuelles y est évoquée. Notre intérêt est de finalement suivre ces indications en présentant notre version de l'approche intégrative de ces deux notions par le concept de BME. Les contributions du modèle RCOV à notre perspective sont présentées en détail dans la seconde section de ce chapitre.

Nous constatons également que cette interaction dynamique entre les composantes d'un BM et les éléments de son ESA nécessite d'être analysée dans une perspective temporelle (Foss & Saebi, 2018; Snihur & Bocken, 2022). En effet, ces interactions dépendent effectivement des choix effectués par les dirigeants des organisations observées (Demil et al., 2018). De plus, les conséquences de ces choix varient en fonction des transformations tant de la relation entre le BM et son ESA que du macro-environnement dans lequel se situent ces organisations. Dans la partie suivante, nous présenterons donc les principales logiques de transformations d'un BM, avant d'aborder dans une seconde partie, de manière approfondie, la notion d'ESA (son origine, ses définitions, son cycle de vie, ses logiques de transformation, etc.).

1.1.4 Les logiques de transformation de BM

Étant donné que l'objectif de cette recherche est de comprendre les déterminants internes et externes de la transformation d'un BME, il est indispensable de préciser ce que nous entendons par transformation. En effet, nous pensons que l'absence de consensus sur la définition et l'opérationnalisation du concept de BM est en partie liée à cette diversité de termes utilisés pour désigner ses éventuelles variations. Par ailleurs, grâce à notre étude exploratoire, nous avons observé des transformations d'ampleur dans les BM des organisations constituant le secteur du football professionnel français (Detchenique & Cezar, 2023). Selon nos analyses exploratoires, il n'existe pas de réel maintien de BM (stagnation, invariabilité, stabilité, etc.), du moins dans

la période observée. En effet, nous jugeons que dans un tel contexte (de maintien de BM), il ne serait pas pertinent d'utiliser le terme (transformation) pour parler de trajectoires de BM dans le sens d'innovation, d'évolution, etc. De ce fait, nous considérons que l'utilisation du terme « *transformation* » pour désigner l'ensemble de ces variations de BME, tant dans sa dynamique interne (changements intentionnels et adaptations contraintes) qu'externe (influences mutuelles BME-environnement), peut favoriser la compréhension de notre cadre théorique. Enfin, nous appuyons sur le terme proposé par Aspara et al. (2013) de manière plus étendue, englobant tant les variations de BM que celles des ESA (BME), contrairement à eux qui ne s'intéressent qu'aux transformations de BM.

Notre revue de littérature révèle en réalité que certains de ces termes (évolution, innovation, adaptation, etc.) font souvent référence à une même variation (transformation) de BM. Par exemple, l'approche BM de Demil et al. (2018) considère l'innovation de BM comme l'un des éléments générateurs des évolutions de BM. La perspective *Business Model Innovation* (BMI) de Foss & Saebi (2018), en revanche, considère chaque variation comme un angle différent de l'innovation de BM. La compréhension de ce que représente une innovation de BM dépendra donc de l'approche adoptée par le chercheur.

Dans son article intitulé « *Evolution, Adaptation or Innovation ? A Contingency Framework on Business Model Dynamics* », Saebi (2015) défend l'idée que toutes les entreprises ne peuvent pas adapter leur BM aux nouvelles demandes du marché ou aux menaces concurrentielles, et que les réponses doivent correspondre aux conditions de l'environnement. Cet article nous éclaire à deux niveaux : d'abord, quelles conditions environnementales pour quel type de transformation de BM ? Puis, quelles capacités dynamiques sont essentielles pour soutenir les différents types de transformation ? Comme l'indique le titre de son étude, l'auteure distingue trois types de transformation : l'« *évolution* », l'« *adaptation* » et l'« *innovation* ». Elle estime donc qu'une adéquation entre la dynamique du BM, les changements environnementaux et les capacités dynamiques peut être une condition importante de la performance de l'organisation. Sa contribution consiste enfin à proposer des définitions des trois types de variations de BM (tableau 4).

Tableau 4 : Évolution, adaptation et innovation

	Évolution de BM	Adaptation de BM	Innovation de BM
Résultat prévu	Ajustements mineurs (naturels)	S'aligner sur l'environnement	Perturber les conditions du marché
Portée de la transformation	Étroite	Étroite-large	Large
Degré de radicalité	Incrémental	Incrémental-radical	Radical
Fréquence des transformations	Changements continus et progressifs	Périodiquement	Peu fréquents
Degré de nouveauté	Non applicable	La nouveauté n'est pas une exigence	Il doit s'agir d'une nouveauté dans le secteur

Source : Saebi (2015, p. 151)

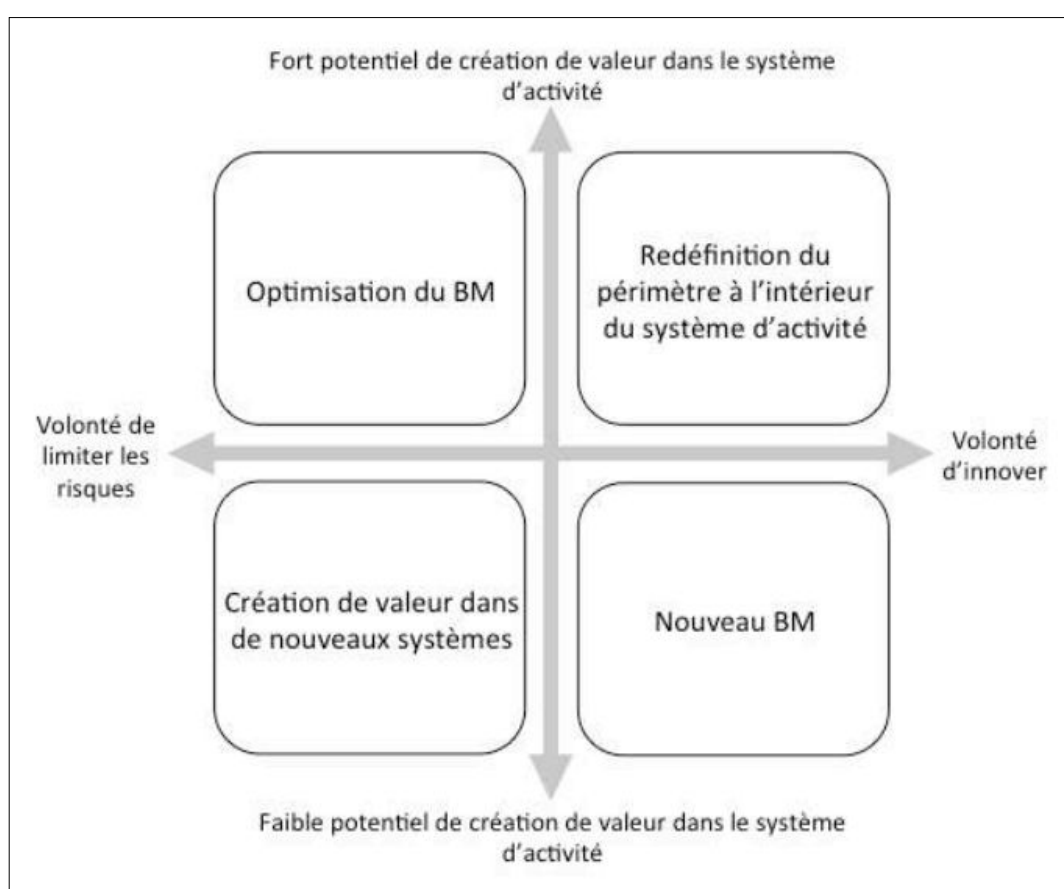
Cette perspective suggère, d'une part, que l'évolution et l'adaptation génèrent des ajustements périodiques ou progressifs de BM, se distinguant uniquement par leur forme et le résultat prévu. Ces variations de BM visent par ailleurs un alignement de l'organisation par rapport à l'environnement en vue d'une adaptation au contexte externe. D'autre part, les organisations cherchent à innover en matière de BM pour façonner l'environnement en bouleversant les conditions du marché. Il nous semble alors important de mieux connaître les différents types de contingences environnementales capables d'influencer ces transformations de BM (Saebi, 2015). En outre, cette diversité de points de vue sur les variations de BM renforce la pertinence de l'utilisation du terme global, de « *transformation* », pour traiter ce phénomène. Toutefois, comme nous l'avons vu dans le tableau 4, ce terme fait référence à des dynamiques bien différentes. La deuxième section du chapitre suivant sera l'occasion de détailler dans notre cadre théorique chacune de ces dynamiques, ainsi que l'ensemble de leurs déterminants.

Considérant la diversité des perspectives et conscient de l'apport de chacune, nous prenons ici comme référence le modèle de Moyon (2011), qui représente l'ampleur du changement en fonction des variations dont fait l'objet chacune des composantes du BM concerné. Pour ce faire, l'auteur distingue quatre principales « *logiques de changement de BM* » : une logique d'optimisation du BM, une logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité,

une logique de redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité et une logique d'émergence d'un nouveau BM.

La typologie de Moyon (2011) repose sur trois variables : « *la volonté d'innover* », « *la volonté de limiter les risques* » et « *le potentiel de création de valeur dans le système d'activité* » (qui peut varier entre fort et faible). Le modèle suggère que la configuration du BM se décline en différents degrés de changement selon le caractère et la quantité de composantes affectées (figure 5).

Figure 5 : La typologie de changement de BM




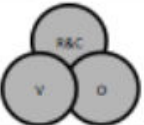


Source : Moyon (2011, p. 436).

Si la logique d'« *optimisation du BM* » n'implique que des modifications dans la composante « *O* » du modèle RCOV, pouvant se traduire par une augmentation de la marge de rentabilité, la logique de « *création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité* » modifie aussi bien la composante « *O* » que la composante « *V* » en permettant à l'organisation de redéployer des actifs visant un remodelage de sa proposition de valeur afin de dégager de nouvelles sources

potentielles de revenus. La logique de « *redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activités* » affecte les composantes « *RC* » et « *O* » en raison de l'externalisation d'activités auparavant réalisées en interne ou de la réintégration d'autres activités auparavant confiées à des partenaires externes. Enfin, la logique d'émergence d'un « *nouveau BM* » correspond à une modification de toutes les composantes du modèle « *RC* », « *O* » et « *V* », constituant ainsi un changement radical. Le tableau 5 synthétise ces quatre logiques.

Tableau 5 : Les logiques de changement de BM

Logiques de changement	Synthèse
Optimisation du BM	
Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité	
Redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité	
Nouveau BM	

Source : Moyon (2011, p. 423).

La démarche proposée par l'auteur repose sur une méthode de codage dans laquelle il a analysé plusieurs décisions de changement de BM prises par des organisations issues de l'industrie de la musique au cours d'une période de dix ans. Sur la base des trois composantes principales du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), il a identifié douze sous-catégories découlant d'un mode de raisonnement inductif : l'« *acquisition* », la « *cession* », l'« *optimisation des activités internes* », l'« *intégration d'une activité du système d'activité traditionnel* », l'« *intégration d'une activité à l'extérieur du système d'activité traditionnel* », l'« *abandon/retrait d'une activité* », l'« *abandon/réduction des partenariats* », le « *partenariat à l'intérieur du système d'activité traditionnel* », le « *partenariat à l'extérieur du système d'activité traditionnel* », la « *requalification du client* », la « *modification du contenu* », et la « *modification des conditions* ».

d'accès ». Cette analyse a abouti finalement à l'identification de dix modalités de changement, définies comme « *un groupe de décisions liées visant à faire modifier la configuration du BM* » (Moyon, 2011, p. 276).

La modalité « *élargissement de la chaîne de valeur* » vise une intégration de certaines activités appartenant à un système d'activité externe. Cela implique tant l'acquisition de nouvelles ressources et compétences que la mise en place de nouveaux partenariats ou d'acquisitions, ce qui entraîne une modification de l'accès à l'offre. La modalité « *restriction de la chaîne de valeur* » consiste en une réduction des activités amenant l'organisation à renoncer à certaines ressources qui soutiennent ces activités sans pour autant avoir un impact sur la formulation de sa proposition de valeur. La modalité « *optimisation des activités internes* » correspond à la transformation des routines organisationnelles par la réorganisation de leurs activités, modifiant parfois l'accès à l'offre, n'impactant pas non plus leur proposition de valeur, et encore moins leurs ressources et compétences. La modalité « *optimisation de la structure des coûts* » comprend les mesures prises par l'organisation pour réduire le nombre de partenaires inter-organisationnels au sein de son système d'activité traditionnel, ne modifiant que la composante « *O* ». Inversement, la modalité « *optimisation de la structure des revenus* » affecte non seulement la composante « *O* » mais aussi sa proposition de valeur, en modifiant les conditions d'accès à l'offre tout en développant de nouveaux partenariats. La modalité « *extension du réseau de distribution* », quant à elle, consiste à développer des partenariats en dehors du système d'activité habituel, ayant également des répercussions sur les conditions d'accès à l'offre. La « *combinaison de plusieurs propositions de valeur* » repose également sur des partenariats extérieurs au système d'activité. Cependant, elle modifie considérablement l'offre par le biais de partenariats destinés à combiner différentes propositions de valeur, modifiant à la fois les composantes « *V* » et « *O* ». Concernant la modalité « *développement de nouvelles sources de revenus* », les mêmes composantes sont modifiées, mais cette fois-ci, en plus des partenariats externes, il y a une requalification des clients. La modalité « *redéploiement des ressources et compétences dans d'autres systèmes d'activité* » consiste en une reformulation complète de la proposition de valeur passant par le développement de partenariats en dehors du système d'activité. Pour ce faire, l'organisation requalifie le client et modifie le contenu de l'offre tout en redéfinissant les conditions d'accès. Finalement, le « *développement d'une nouvelle approche de la création de valeur* » touche toutes les principales composantes du BM,

c'est-à-dire qu'il modifie tant la combinaison des ressources et compétences que l'organisation des activités et la proposition de valeur.

Nous pensons que l'approche de Moyon (2011) peut nous servir de base à la construction de notre propre cadre conceptuel pour trois raisons. Premièrement, elle permet la mobilisation du modèle RCOV et ses trois composantes principales (ressources et compétences, organisation et proposition de valeur) donnant ainsi une vision plus claire d'éventuelles transformations de BM (changements intentionnels et adaptations contraintes) susceptibles d'avoir un impact sur la dynamique interne du BME (relation BM-ESA) (Cozzolino et al., 2018). Deuxièmement, elle nous permet de porter une attention particulière aux variations de la configuration du BM et de ses différentes modalités de changement, ce qui nous semble pertinent notamment pour analyser les déterminants internes de la transformation du BME qui concernent les changements et adaptations de BM. Enfin, un premier travail de recherche au niveau du secteur étudié nous a confirmé la pertinence du modèle, surtout en ce qui concerne sa proposition de représenter les variations des composantes au sein d'un BM (Detchenique & Cezar, 2023).

Néanmoins, l'auteur ne prête pas une attention particulière à l'ESA. Ainsi, si son modèle permet d'étudier les variations du BM, il pourrait être précisé pour étudier plus précisément ce qui évolue dans l'organisation externe et les interactions avec le réseau de valeur. En conséquence, nous avons décidé de l'adapter afin d'analyser les dynamiques interne et externe d'un BME. Il s'agit donc de repenser les relations avec ses différentes parties prenantes, susceptibles de conduire à la mise en place de nouvelles interrelations (Demil & Lecocq, 2015). Nous rejoignons ainsi Zott & Amit (2008) et Lecocq et al. (2018) lorsqu'ils affirment que l'un des intérêts du concept de BM réside dans le dépassement des frontières organisationnelles.

Enfin, dans un monde de plus en plus orienté vers l'innovation ouverte (Chesbrough et al., 2018), ces interrelations sont très largement réalisées par l'écosystème d'affaires (ESA) de l'organisation (Holgersson et al., 2022 ; Snihur et al., 2018). La proposition de valeur va bien au-delà de la simple sélection d'activités, de la structure de la chaîne de valeur interne ou du positionnement dans le réseau de valeur externe (Malherbe, 2017, 2020). Dans ce contexte, toutes les parties prenantes de l'ESA peuvent contribuer à cette logique de cocreation d'une proposition de valeur distinctive (Adner, 2017, 2021; Loilier & Malherbe, 2012; Malherbe & Tellier, 2022; Tellier, 2017). Tous ces éléments concernant l'ESA seront traités dans la prochaine partie.

1.2 L'écosystème d'affaires

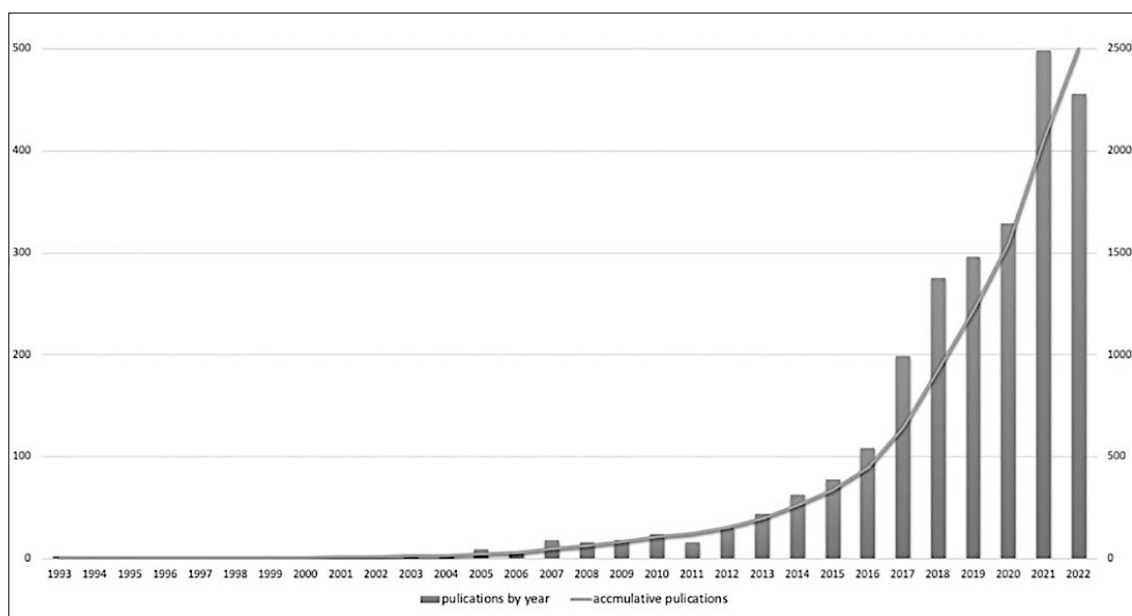
Adner (2017) propose deux conceptualisations distinctes de l'ESA aboutissant à deux définitions différentes : la première étant l'écosystème considéré comme une affiliation, et la seconde comme une structure. Ces approches, bien que distinctes, sont également complémentaires (Hou & Shi, 2021). Premièrement, l'approche « *ecosystem-as-affiliation* », issue des travaux de Moore (1993, 1998) et inspirée par les recherches en sciences naturelles, définit l'ESA comme une communauté d'acteurs hétérogènes liés (Adner, 2017). Ces acteurs disposent souvent de ressources différentes et complémentaires et coévoluent possiblement en situation de coopétition (Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005). Dans cette première perspective, les travaux soulignent 1) le bouleversement des frontières sectorielles traditionnelles, 2) le rôle central des plateformes et 3) l'interdépendance entre les acteurs (Iansiti & Levien, 2004b). Ces derniers peuvent jouer différents rôles au sein de la communauté, comme le précisent Iansiti & Levien (*Ibid.*) en distinguant les organisations pivot (keystones), les acteurs de niche (niche players), les dominateurs (dominators) et les centres d'affaires (hub landlords). Au-delà des acteurs, la réglementation, les technologies ou encore les infrastructures doivent aussi être prises en compte comme composants d'un ESA (Demil et al., 2018). Deuxièmement, l'approche « *ecosystem-as-structure* » voit l'ESA comme « *la structure permettant l'alignement et l'interaction d'un ensemble de partenaires hétérogènes afin qu'une proposition de valeur prenne forme* » (Adner, 2017, p. 40). A condition d'atteindre un équilibre entre leurs intérêts individuels et les intérêts collectifs, les membres d'un ESA pourraient conjointement créer et partager de la valeur. Cette approche permet de modérer le rôle des plateformes souvent souligné dans la littérature et d'étudier des activités où les nouvelles technologies ne sont pas centrales. Si des acteurs hétérogènes considèrent qu'ils ont intérêt à travailler ensemble pour créer et capter de la valeur, l'existence d'une ressource favorisant leur rapprochement (la plateforme) n'est pas toujours nécessaire. Cette conception structurelle permet enfin d'envisager comment une organisation entrevoit son rôle au sein de l'ESA et l'alignement des partenaires, en d'autres termes sa « *stratégie d'écosystème* » (*Ibid.*, p. 47).

1.2.1 Origines et développement de la notion

Le concept d'écosystème (biologique) a été introduit pour la première fois en 1935 par le botaniste britannique Arthur George Tansley pour caractériser le système qui comprend les êtres vivants (biocénose) et l'environnement où ils vivent (biotope), leurs caractéristiques et leurs interrelations (Tansley, 1935). La notion a été transposée au monde des affaires, près de soixante ans plus tard, dans l'article *Predators and prey : a new ecology of competition*, publié par Moore (1993) dans la *Harvard Business Review*. L'auteur approfondit ses réflexions en publiant son ouvrage de base intitulé *The Death of Competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems* (Moore, 1996). Depuis lors, Moore présente ainsi la création de valeur comme un processus complexe qui se propage parmi les acteurs d'un écosystème, brisant les frontières des analyses sectorielles proposées par la perspective industrielle de Porter (1982). Ces points de vue évoluent lentement à partir d'une première période allant des premiers travaux publiés par Moore (1993, 1996) jusqu'en 2004.

À partir de cette date, grâce aux publications d'Iansiti & Levien (2004a, 2004b) relançant la discussion sur la pertinence de l'analogie avec la biologie, une deuxième période renforce l'intérêt scientifique sur la notion. Ainsi, l'augmentation des publications et la diversification des perspectives théoriques associées commencent à favoriser son développement dans le domaine de la gestion et du management stratégique en particulier (figure 6). La recherche en management stratégique intègre ainsi tout un ensemble de recherches portant sur l'analyse des écosystèmes (Clarysse et al., 2014 ; Jacobides et al., 2018 ; Kapoor & Agarwal, 2017 ; Priem et al., 2013 ; Teece, 2007). Selon cette optique, la notion apparaît comme un vaste réseau d'acteurs interconnectés qui s'influencent mutuellement par des interactions complexes (Iansiti & Levien, 2004b). De plus, tout comme les espèces en biologie, les organisations sont souvent confrontées à des transformations dans leurs écosystèmes. Dans un tel contexte, les nouvelles formes organisationnelles, les modes de concurrence, les évolutions réglementaires et technologiques, ainsi que les développements économiques finissent par exercer une influence sur le fonctionnement de ces organisations et obligent ces dernières à s'y adapter. Cependant, ces publications nous présentent également certaines limites théoriques tant au niveau du concept lui-même que de ses approches.

Figure 6 : Évolution du nombre d'articles publiés sur les ESA de 1993 à 2022



Source : d'après Shi et al. (2023)

Si l'analogie avec la biologie est dominante dans la première décennie du développement du concept, les représentations dans la littérature académique ont ensuite évolué (Gratacap et al., 2017). Par exemple, Koenig (2012) estime dans son article « *Le concept d'écosystème d'affaires revisité* » que la métaphore proposée par Moore (1993, 1996, 1998) est limitée, inadaptée et mérite d'être relativisée. L'auteur suggère que les développements dans la nature sont extrêmement lents par rapport à l'environnement organisationnel. En outre, ces écosystèmes sont normalement des environnements turbulents, se développent de manière dynamique et les décisions doivent être prises de manière proactive par les dirigeants afin que leurs organisations restent compétitives (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Alors que certains auteurs partagent ce point de vue (Daidj, 2011; Torrès-Blay & Gueguen, 2003), d'autres considèrent la notion en tant que telle comme prometteuse, notamment comme un nouveau programme de recherche en management stratégique (Gratacap et al., 2017).

A mesure que cet intérêt s'accroît, l'émergence d'une communauté se développe (Adner, 2006 ; Adner & Kapoor, 2010 ; Chesbrough & Appleyard, 2007 ; Edouard & Gratacap, 2010, 2011 ; Fréry et al., 2012 ; Gueguen & Torrès, 2004 ; Loilier & Malherbe, 2010 ; Teece, 2007). Parallèlement à la maturation du concept, des discussions sur leurs dynamiques de transformation et de création de valeur se sont largement répandues dans la littérature (Altman et al., 2022 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018 ; Stonig et al., 2022). Sa légitimité en

tant qu'objet de recherche se renforce tant à l'échelle internationale, grâce à des publications dans des revues telles que *Research Policy*, *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Management Science*, *Organization Science*, *MIT Sloan Management Review*, *Long Range Planning*, que dans des revues françaises comme *Revue Française de Gestion*, *Management & Avenir* et *M@n@gement*. Cependant, même si ces discussions se révèlent pertinentes, le concept reste encore en phase d'affirmation (Cobben et al., 2022 ; Gratacap et al., 2017 ; Shipilov & Gawer, 2020).

Dans ce contexte, de plus en plus de chercheurs se concentrent sur la perspective de l'écosystème afin de comprendre ses dynamiques de transformation et de création de valeur collective (Adner, 2021; Hannah & Eisenhardt, 2018). L'importance des ESA pour qualifier les mécanismes existants dans ces logiques, ainsi que le rôle des acteurs qui y participent, devient perceptible (Autio, 2022; Carrasco-Farré et al., 2022). L'attrait du concept d'ESA s'étend à de nouvelles perspectives théoriques, ce qui augmente considérablement la communauté des chercheurs en sciences de gestion s'y intéressant. Par exemple, certains d'entre eux font appel à cette notion pour compléter leurs recherches sur les « capacités dynamiques » pour expliquer le processus de coévolution existant en son sein (Foss et al., 2023 ; Hou & Shi, 2021). Toutefois, Pierce (2009) souligne que le processus de transformation au sein d'un ESA n'est pas toujours partagé comme le suggère la perspective coévolutionniste, mais plutôt quelque chose qui peut être influencé par les organisations leaders de cet écosystème.

Enfin, tout au long de son édification, le concept d'ESA reste marqué par quelques points d'interrogation quant à sa définition (Thomas & Autio, 2019). En effet, la littérature traite encore de ses éléments de compréhension et de ses caractéristiques. Bien que certains de ces éléments définitionnels soient déjà relativement consolidés, les discussions sur la mobilisation de la métaphore ainsi que sur l'ambiguïté de certaines positions donnent lieu à des réflexions intéressantes (Fréry et al., 2012 ; Koenig, 2012). Cela n'empêche pas cette communauté de chercheurs de s'accorder sur la richesse de la notion lorsqu'il s'agit de discuter des stratégies organisationnelles collectives, ainsi que sur le fait qu'elle est consolidée et qu'on peut l'associer à différentes notions et perspectives théoriques (Gratacap et al., 2017 ; Snihur & Bocken, 2022). Ainsi, le lien entre les transformations d'un BM et celles de son ESA font l'objet de recherches récentes dans le domaine (Burgelman et al., 2022 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018).

1.2.2 Éléments de définition, caractéristiques et perspectives théoriques

Au cours du développement conceptuel des ESA, des différents éléments de compréhension ont été présentés par le biais de nombreuses perspectives théoriques dans le domaine des sciences de gestion : les plateformes, l'approche structuraliste, l'approche par les ressources, la coopération, l'innovation ouverte, l'approche par les modèles d'affaires et la coévolution (Blondel & Gratacap, 2016 ; Gratacap et al., 2017). Des expressions telles que : la technologie et services (Gawer & Cusumano, 2015; Iansiti & Richards, 2006; Kapoor & Lee, 2013), le leadership et l'orchestration (Autio, 2022 ; Foss et al., 2023 ; Isckia, 2012 ; Pierce, 2009 ; Schmidt & Foss, 2023) l'innovation, les organisations et les institutions (H. W. Chesbrough & Appleyard, 2007; Holgersson et al., 2022; Teece, 2007), la performance, la structure en réseau et les interactions complexes (Holgersson et al., 2022; Malherbe & Tellier, 2022), les ressources clés (Koenig, 2012), la coévolution (Hou & Shi, 2021; Peltoniemi, 2005; Torrès-Blay & Gueguen, 2003), l'alignement, l'interdépendance et la cocreation de valeur (Adner & Kapoor, 2010 ; Jacobides et al., 2018), la communauté, l'hétérogénéité et le cycle de vie (Adner, 2021; Moore, 1993, 1996, 2006), sont souvent mentionnées par les chercheurs. Cependant, malgré les efforts déployés pour parvenir à une définition de la notion d'ESA, l'absence d'un consensus demeure. Le tableau 6 présente une synthèse des principales propositions figurant dans la littérature.

Tableau 6 : Définitions des ESA

Auteurs	Définitions
Adner (2017)	« <i>L'écosystème est défini par la structure d'alignement de l'ensemble des partenaires multilatéraux qui doivent interagir pour qu'une proposition de valeur focale se concrétise</i> » (p. 42).
Altman et al. (2022)	« <i>Une structure de gouvernance dans laquelle une organisation centrale engage et façonne des communautés externes pour des activités clés de création et de capture de valeur dont le lieu d'activité se situe en dehors des frontières de l'organisation, tandis que le lieu de contrôle reste au sein de l'organisation</i> » (p. 82).
Demil et al. (2018)	« <i>La partie de l'environnement avec laquelle une organisation interagit. Elle est déterminée par les choix - délibérés, émergents ou restreints - faits par cette organisation concernant son business model</i> » (p. 1220).
Gawer & Cusumano (2014)	« <i>Des plates-formes externes comme des produits, des services ou des technologies qui constituent la base sur laquelle des entreprises externes (organisées en tant qu'ESA) peuvent développer leurs propres produits, technologies ou services complémentaires</i> » (p. 418).

Granstrand & Holgersson (2020)	« <i>L'ensemble évolutif d'acteurs, d'activités et d'artefacts, ainsi que les institutions et les relations, y compris les relations complémentaires et de substitution, qui sont importants pour la performance innovante d'un acteur ou d'une population d'acteurs</i> » (p. 1).
Gueguen & Torrès (2004)	« <i>Le regroupement d'entreprises venant de secteurs différents formants une communauté de destin stratégique autour d'un leader sur la base de ressources communes</i> » (p. 227).
Iansiti & Levien (2004a)	« <i>Les ESA se construisent autour de larges réseaux d'entités aux connections lâches. Comme les espèces dans les écosystèmes biologiques, les firmes interagissent entre elles de façon complexe, et la santé et la performance de chaque firme dépend de la santé et de la performance de l'ensemble. En conséquence, les firmes et les espèces sont simultanément influencées par leurs capacités internes et par leurs interactions complexes avec le reste de l'écosystème</i> » (p. 35).
Jacobides et al. (2018)	« <i>Un ensemble d'acteurs ayant des complémentarités multilatérales, non génériques, à des degrés divers qui ne sont pas entièrement contrôlées hiérarchiquement</i> » (p. 2264).
Kapoor (2018)	« <i>Un ensemble d'acteurs qui contribuent à la proposition de valeur de l'offre focale pour l'utilisateur</i> » (p.2).
Kim et al. (2010)	« <i>Une communauté économique comprenant de nombreuses entreprises œuvrant conjointement pour obtenir des avantages comparatifs grâce à leurs relations symbiotiques</i> » (p. 151).
Moore (1996)	« <i>Une communauté d'affaires et d'individus qui co-évoluent, partagent une ou plusieurs ressources sur la base d'une destinée stratégique collective</i> » (p. 26).
Moore (2006)	« <i>Des communautés d'acteurs économiques dont les activités commerciales individuelles partagent dans une large mesure le destin de l'ensemble de la communauté</i> » (p. 33).
Shipilov & Gawer (2020)	« <i>Le point de départ de la recherche sur les écosystèmes est l'offre focale (par exemple, une voiture électrique, un smartphone, une application logicielle), et non l'entreprise focale ou l'alliance</i> » (p. 94).
Teece (2007)	« <i>Une communauté d'organisations, d'institutions et d'individus qu'impactent l'entreprise et ses clients et fournisseurs. En conséquence cette communauté intègre les complémentaires, les fournisseurs, les autorités de régulation, les organismes de standardisation, le pouvoir judiciaire, et les institutions académiques. C'est un modèle qui reconnaît que l'innovation et l'infrastructure sur laquelle elle s'appuie ont des impacts majeurs sur la compétition</i> » (p. 1325).
Thomas & Autio (2019)	« <i>Les concepts d'écosystème combinent l'hétérogénéité des participants, la cohérence des résultats de l'écosystème, l'interdépendance des participants et la gouvernance non hiérarchique</i> » (p. 2).

Nous observons, parmi toutes ces définitions présentées, la difficulté mentionnée par les chercheurs pour parvenir à un consensus. Néanmoins, certains des termes tels que ceux évoqués dans le paragraphe précédent reviennent systématiquement. Tout d'abord, on peut souligner que le père fondateur du concept s'attache avant tout à mobiliser l'approche biologique (Moore, 1993, 1996). Ensuite, pour la seconde vague de travaux réaffirmant la pertinence de l'utilisation

de la métaphore, nous retrouvons des termes faisant référence à des communautés, des groupes d'entreprises et des leaders (Gueguen & Torrès, 2004 ; Iansiti & Levien, 2004b ; Kim et al., 2010 ; Teece, 2007). Enfin, les recherches plus récentes ne se focalisent plus sur ces éléments, mais plutôt sur l'offre focale (proposition de valeur partagée), sur les activités de création et de capture de la valeur conjointe ainsi que sur les relations entre les BM et l'environnement dans lequel se positionnent les organisations (Adner, 2017 ; Altman et al., 2022 ; Demil et al., 2018 ; Kapoor, 2018 ; Shipilov & Gawer, 2020).

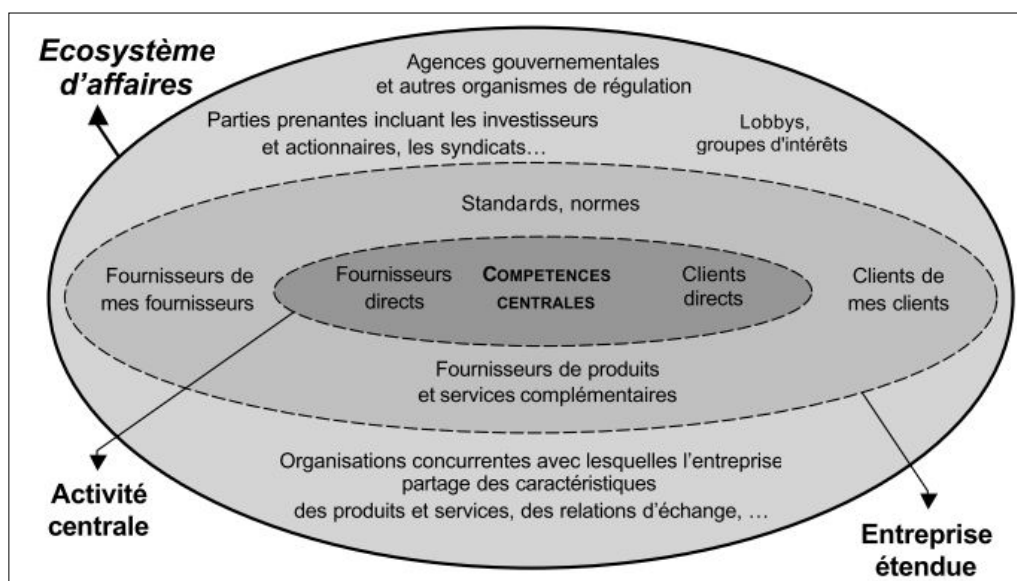
Concernant les caractéristiques d'un ESA, Moore (1998) voit avant tout ce dernier comme le fruit des interactions entre tous les acteurs qui en font partie. Selon cette perspective, cette communauté de clients, de fournisseurs, de grands producteurs, d'investisseurs, d'associations, d'organismes de réglementation, de syndicats, d'institutions et d'autres parties prenantes se réunissent de manière partiellement délibérée, en apportant des contributions complémentaires entre elles. Dans ce contexte, une ou plusieurs entreprises joueront le rôle de leader afin d'orienter les transformations des compétences centrales au cours d'un cycle de vie en quatre phases : genèse, expansion, prédominance, renouveau (*Ibid.*). Ces entreprises évoluent constamment en tant que partenaires et concurrents, voire en coévolution (Moore, 1996).

Dans le cadre de la deuxième période, nous remarquons que même si Peltoniemi (2006) suit la même logique dans lequel l'interconnectivité mène les membres à un destin partagé à travers des interactions qui peuvent parfois être compétitives ou coopératives, d'autres réflexions comme celle de Pierce (2009) se concentrent surtout sur les entreprises de l'ESA. Cependant, la grande majorité de chercheurs s'intéresse également à leurs partenaires et aux entités périphériques à l'organisation focale (Gueguen & Torrès, 2004; Iansiti & Levien, 2004b; Teece, 2007). Au final, nous retenons de ces travaux qu'un ESA qualifie avant tout l'existence d'une diversité d'acteurs fédérés autour d'une offre souvent partagée.

Ces perspectives donnent lieu à des interprétations et des représentations différentes (Daidj, 2011 ; Fréry et al., 2012). Par exemple, une marque, une caractéristique d'un produit ou une zone géographique, peuvent servir de base à l'ESA (Pierce, 2009). Les règles du jeu dans ce cas sont moins le résultat d'un processus de coévolution que d'une volonté d'établir des règles imposées par une entreprise dominante. En revanche, Iansiti & Levien (2004a) suggèrent que les acteurs partagent un « destin stratégique » commun, c'est-à-dire que ce réseau de membres, fournisseurs de produits et de services, déploie ses activités en vue d'un même objectif. Le

partage d'un même destin stratégique crée une certaine interdépendance entre ces acteurs, ce qui les oblige à évoluer conjointement (Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005). Si la prochaine sous-section sera l'occasion d'approfondir ces aspects, ce dernier point nous amène à mentionner une autre caractéristique liée à cette interprétation des ESA : la présence d'un ou des plusieurs leaders pour guider ses actions. Nous retrouvons ainsi le rôle d'entreprise focale qui donne des orientations sur ce qui doit être fait pour atteindre cet objectif stratégique. Cela se fait parfois par le biais d'une plate-forme technologique comme celles fournies par Apple, Google, Facebook ou Amazon (Gawer & Cusumano, 2014 ; Jacobides et al., 2018). Dans cette perspective, Gueguen & Torrès (2004) illustrent l'ESA et ses composantes en analysant la dynamique concurrentielle des entreprises technologiques Linux et Microsoft (figure 7). Cette représentation part des compétences centrales d'une organisation, en passant par l'entreprise étendue, jusqu'à l'écosystème lui-même. Cela comprend toutes les parties prenantes avec lesquelles cette firme centrale interagit. En adaptant la représentation proposée par Moore (1996), ils indiquent que celle-ci peut être entourée d'organisations institutionnelles et gouvernementales, d'organismes de régulation et concurrentielles, d'investisseurs et d'actionnaires, ainsi que de fournisseurs et de clients. De plus, ces acteurs peuvent appartenir à différents secteurs ainsi qu'à un ou plusieurs écosystèmes simultanément. De cette manière, tous s'appuient généralement sur une norme, un standard ou un savoir-faire afin de développer leurs compétences centrales. Globalement, l'approche permet de caractériser des réseaux complexes qui regroupent des acteurs hétérogènes partageant un processus de création de valeur visant la promotion d'une compétence spécifique (Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005). Cette représentation rend possible une meilleure compréhension des marchés et des secteurs d'activité, la mesure de l'intensité de ces activités au sein de ces secteurs et une lecture dynamique d'un ESA (Moore, 1996). Malgré ses limites en termes d'analyse détaillée des activités et des relations au sein de l'ESA, cette approche peut constituer un cadre d'analyse pour penser les changements stratégiques de l'environnement d'une organisation.

Figure 7 : Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes



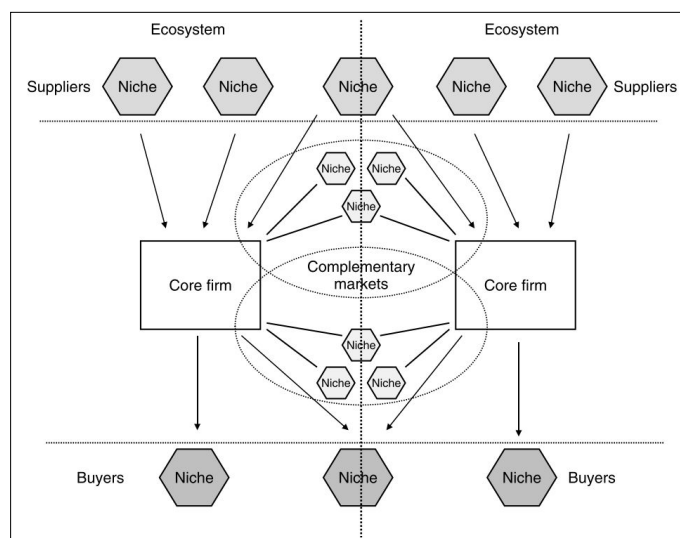
Source : Moore (1996) adaptée par Gueguen & Torrès (2004, p. 230).

La représentation proposée par Gueguen & Torrès (2004) montre que les ESA sont composés de leaders, de suiveurs, d'outsiders et de consommateurs. Dans ces conditions, les trois derniers tendent à s'aligner sur la direction proposée par une ou de plusieurs organisations dominantes ayant une fonction de leadership. Leur rôle est finalement d'apporter de la valeur à la communauté ainsi qu'une certaine stabilité. Toutefois, cette position peut évoluer au fil du temps en fonction du développement de l'écosystème. Le leader doit donc être attentif aux autres organisations de son écosystème pour améliorer toujours ses propres résultats. Cela lui permet d'unir ses forces à celles des autres pour s'assurer que les contributions supplémentaires nécessaires soient disponibles (Moore, 2006). Le leadership sera donc généralement assuré par les organisations qui savent mettre en œuvre les méthodes de collaboration les plus appropriées en fonction des intérêts des différents alliés de cet écosystème (Isckia, 2012; Moore, 1996).

Bien que pour la plupart des chercheurs en gestion à l'époque, les ESA étaient traités sous un angle où l'entreprise centrale était associée à une plateforme technologique (Fautrero & Gueguen, 2012; Gawer & Cusumano, 2014; Iansiti & Richards, 2006; Isckia, 2009; Kenney & Pon, 2011), leur application ne se limitait pas au secteur de la technologie. Par exemple, la stratégie exercée par le leader dans le secteur de l'énergie (Iansiti & Levien, 2004a), les enjeux stratégiques et managériaux d'une organisation au sein du secteur aéronautique (Ronteau, 2009), ou encore une analyse historique de la naissance, du développement et du déclin de l'écosystème des *flippers* (Tellier, 2017), ont été également analysés en détail.

Nous observons, en effet, qu'au cours de cette période de renforcement de la métaphore, les chercheurs s'appuyaient souvent sur des illustrations pour mettre en évidence les caractéristiques et composantes d'un ESA. Par exemple, sur la base de cette même interprétation dans lequel l'ESA est structuré autour d'une entreprise focale et composé de fournisseurs, de clients, etc., Pierce (2009) y ajoute les « niches » et les « écosystèmes concurrents » à leur représentation (figure 8).

Figure 8 : Représentation des ESA concurrents

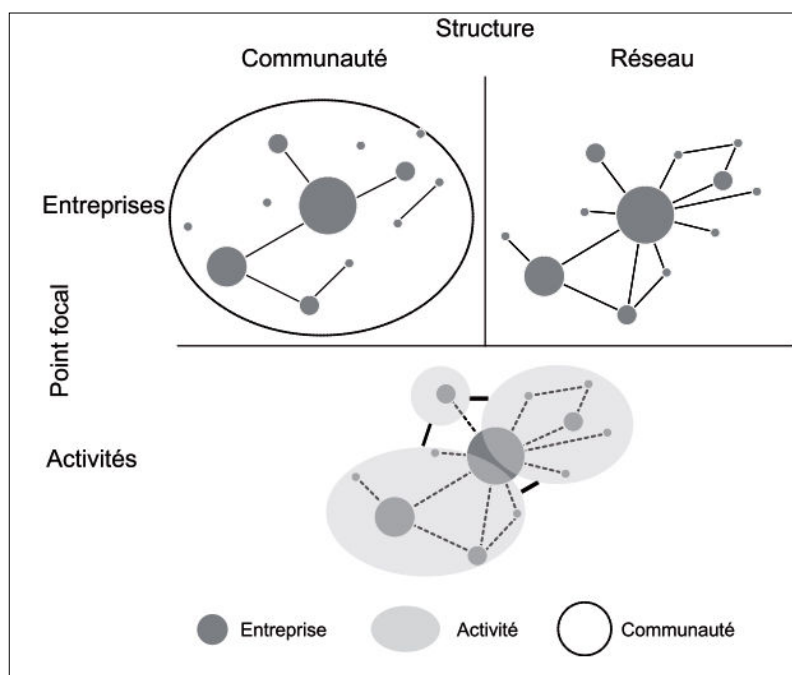


Source : Pierce (2009, 326).

Pierce (2009) souligne alors que les actions stratégiques des « *core firms* » (entreprises focales) peuvent avoir des impacts sur le(s) niche(s) des ESA auxquels ces derniers appartiennent. Dans ce contexte, tout changement pourrait être risqué en termes de pertes financières, voire d'exclusion de ces niches complémentaires.

En parallèle, Gueguen & Passebois-Ducros (2011) proposent une autre représentation rejoignant les réflexions des chercheurs de l'époque (Adner & Kapoor, 2010; Isckia, 2009; Teece, 2007). Son interprétation reposait en réalité sur les éléments suivants : 1) les communautés d'organisations, d'institutions, et d'individus qui ont un impact sur leurs clients et fournisseurs, 2) la perception d'une communauté rassemblant des entreprises de secteurs interdépendants, et 3) un réseau coopératif et complexe d'organisations dont les membres forment des alliances stratégiques. La figure 9 résume toutes ces informations.

Figure 9 : Trois représentations des écosystèmes d'affaires



Source : Gueguen & Passebois-Ducros (2011, p. 138).

Sous cet angle, les ESA sont représentés de trois perspectives différentes : la communauté, le réseau et les activités. En effet, Gueguen & Passebois-Ducros (2011) illustrent ici le concept en fonction de la nature de la structure de collaboration « communauté ou réseau » ainsi qu'en fonction du point d'analyse « activités ou entreprise ». L'importance d'une valeur partagée entre les membres au sein de la communauté et les intérêts individuels dans une perspective de réseau qui régit les relations directes sont ainsi prises en compte. Ce type d'analyse souligne finalement les limites des ESA en fonction de la perspective adoptée.

Les ESA, tels que nous venons de les présenter, sont ainsi généralement inscrits dans une logique d'« *affiliation* » qui les perçoit comme une communauté d'acteurs partageant le même « destin stratégique » (Hou et al. 2021 ; Jacobides et al, 2018). Néanmoins, une littérature émergente s'est progressivement développée en vue de transcender cette approche centrée sur un leader. Elle propose plutôt de focaliser l'analyse au niveau de la proposition de valeur et de ses activités (Adner, 2017, 2021; Kapoor, 2018; Malherbe & Tellier, 2022). Ces travaux cherchent à mettre en évidence les mécanismes du processus de création et de capture de la valeur, la gouvernance et la réglementation, la collaboration, le leadership et la coordination, l'évaluation des performances des organisations, la gestion des ressources et de la complexité (Cobben et al., 2022 ; Gratacap et al., 2017 ; Jacobides et al., 2018 ; Shipilov & Gawer, 2020 ;

Tsujimoto et al., 2018). Le travail conduit par Jacobides et al. (2018) est à ce sujet assez exemplaire. Il distingue différentes unités d'analyse segmentées en trois grands groupes : un premier qui se concentre sur une entreprise et son environnement, un second qui se concentre sur une proposition de valeur, et un dernier qui s'organise autour d'une plateforme.

L'unité d'analyse basée sur les plateformes, présentée par un grand nombre de chercheurs comme une approche recommandée pour caractériser un ESA (Edouard & Gratacap, 2011; Iansiti & Levien, 2004a; Isckia, 2009), n'est pourtant pas la seule démarche indiquée pour analyser leurs transformations (Azoulay & Attour, 2022; Thomas & Autio, 2012). En d'autres termes, une plateforme n'est pas toujours la responsable du succès d'un ESA. Comme le souligne Koenig (2012), elle n'est qu'un type d'ESA existant parmi d'autres (*cf.* sous-section 1.2.4). Toutefois, ces structures peuvent être importantes pour apprendre les mécanismes de partage d'interfaces où les membres interagissent par le biais d'alliances. Cela peut également montrer comment les acteurs de l'ESA sont liés par des activités complémentaires, partageant des connaissances et favorisant le développement d'une technologie (Kapoor & Agarwal, 2017). De plus, les plateformes se caractérisent par le fait qu'elles comprennent des clients, des fournisseurs d'actifs complémentaires et des participants tant du côté de la production que de l'utilisation. Selon Thomas & Autio (2012), ces caractéristiques les différencient d'autres types de réseaux cités dans la littérature qui mettent l'accent soit sur le côté production (*clusters*, réseaux d'innovation et réseaux industriels), soit sur le côté utilisation (réseaux d'utilisateurs). Les ESA se caractérisent dans cette optique comme « *un réseau d'organisations interconnectées, organisé autour d'une entreprise ou d'une plateforme centrale intégrant à la fois des participants du côté production et du côté utilisation* » (Thomas & Autio, 2012, p. 2).

Iansiti & Levien (2004b) ajoutent que la performance individuelle des membres peut être liée à la performance de l'écosystème dans son ensemble. Ainsi, le rôle des leaders dans la gestion de la plateforme devient essentiel pour la stabilité de l'ESA. Par conséquent, le développement d'une architecture qui comprend des normes et des standards devient tout aussi important dans un tel environnement (Gawer & Cusumano, 2015). Cette interdépendance entre ces leaders et les acteurs complémentaires devient alors un facteur important pour leur réussite. Dans certains cas, elle est alimentée par le partage de technologies qui cherchent à les rendre plus avantageuses aux yeux des consommateurs.

Par ailleurs, les plateformes s'articulent non seulement autour de facteurs tels que l'évolution des standards, l'architecture technologique, les relations de collaboration, le business model proposé et les objectifs, mais aussi autour de sa gouvernance (Gawer & Cusumano, 2002; Schmidt & Foss, 2023). Tous ces facteurs sont en constante transformation et peuvent s'accompagner de certains conflits lorsque les leaders cherchent à développer leurs propres solutions, devenant ainsi concurrents de leurs acteurs complémentaires (Fautrero & Gueguen, 2012). Ces rivalités peuvent également se manifester lorsque la plateforme est composée d'un nombre excessif d'acteurs complémentaires (Gawer & Cusumano, 2014). Si l'agrégation de ces derniers reste un facteur important de son développement, l'attractivité de la plateforme sera compromise (*Ibid.*). C'est pourquoi la stratégie de gouvernance menée par les leaders et les règles de participation des entreprises complémentaires sont des éléments fondamentaux pour le succès de ce type d'écosystème (Kapoor & Agarwal, 2017). Par ailleurs, cette interprétation de l'ESA est souvent associée à des « *marchés semi-réglementés qui favorisent l'action des entreprises sous la coordination et la direction du sponsor de la plateforme ou encore à marchés multiples qui permettent des transactions entre des groupes distincts d'utilisateurs* » (Jacobides et al., 2018, p. 2258).

De manière différente, l'unité d'analyse orientée vers la proposition de valeur considère les ESA comme des configurations d'activités centrées sur une offre focale sur forme « *d'accords de collaboration dans lesquels les entreprises combinent leurs offres individuelles en une solution cohérente et orientée vers le client* » (Adner, 2006, p. 98). La recherche d'un équilibre entre la création de valeur collective et la capture de valeur individuelle est présentée comme l'un des principaux enjeux d'alignement (Adner, 2017, 2021). Pour y parvenir, Adner & Lieberman (2021) soulignent l'importance d'identifier les acteurs qui jouent un rôle essentiel dans la création de valeur en vue de la formalisation de l'offre au sein de l'écosystème. Ces mêmes acteurs doivent également être convaincus de la valeur que ce dernier leur apporte. L'alignement des objectifs individuels est donc un instrument de prévention d'éventuels conflits d'intérêt. Si la coordination de cet alignement échoue, le développement de l'écosystème peut en être affecté (Kapoor, 2018; Kapoor & Agarwal, 2017). Il devient donc important de comprendre comment se combinent ces offres individuelles orientées vers le client (Adner & Kapoor, 2010).

Le travail d'alignement des propositions de valeur dans l'ESA a souvent pour objectif la conception d'un « *modèle d'affaires communautaire* » que ses acteurs seuls ne seraient pas en

mesure d'exploiter (Edouard & Gratacap, 2011). Ainsi, cette configuration peut affecter la perception du client final quant à la valeur du produit ou service proposé (Azoulay & Attour, 2022). Tous ces facteurs peuvent toutefois être sensibles aux tensions provoquées par les transformations au sein de l'ESA. Certains ajustements concernant la configuration de la structure d'alignement de proposition de valeur partagée au sein de l'ESA découlent de transformations (technologiques, réglementaires, économiques, concurrentielles, etc.) subies par le micro-environnement dans lequel ces organisations sont insérées (Burgelman et al., 2022 ; Stonig et al., 2022).

Enfin, ces différents travaux évoquent souvent la compétition et la coopération comme des facteurs présents dans un ESA (Jacobides et al., 2018). En effet, cela devient plus évident durant la phase de transition entre la perspective basée sur la métaphore biologique « *ecosystem-as-affiliation* » et celle fondée sur la proposition de valeur partagée « *ecosystem as structure* ». Ces dernières regroupent les différentes interprétations (unités d'analyse et séries théoriques) et constituent en définitive les deux principales approches de l'ESA (Adner, 2017; Hou & Shi, 2021). Dans ce cadre, les relations entre les acteurs de l'ESA suscitent ainsi des capacités coopétitives (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Pour promouvoir de nouveaux produits et services, les organisations faisant partie de l'écosystème sont donc incitées à entretenir ce type de relations. Dans l'approche « *ecosystem as structure* », ici dite « structuraliste », ces dernières se situent dans des circonstances où une alliance est nécessaire, notamment en vue de satisfaire leurs clients par la mise en place d'offres souvent partagées (Adner & Lieberman, 2021). Dans ce sens, la création conjointe de valeur devient un élément important pour la réussite d'une « stratégie écosystémique » (Malherbe & Tellier, 2022). Les organisations cherchent ainsi à atteindre un objectif stratégique qui satisfasse l'ensemble de leur écosystème. Elles visent alors un regroupement de ressources et compétences complémentaires en vue de proposer une valeur qui ne serait pas possible de délivrer individuellement (Adner, 2017, 2021; Autio, 2022; Shipilov & Gawer, 2020). Ces processus de co-création de valeur sont au cœur des travaux menés par Teece (2007) dans lesquels l'auteur les associe aux processus de coévolution des capacités des acteurs au sein d'un ESA. Ces aptitudes, dites « capacités dynamiques », permettent aux entreprises de reconfigurer leurs compétences internes et externes pour faire face aux transformations de leur environnement (Foss et al., 2023 ; Teece, 2010).

En résumé, l'ESA peut être analysé à partir de différents angles. Étant donné que le concept reste en construction, il n'existe donc pas une définition ou une représentation incontestable dans la littérature. Par ailleurs, comme nous l'avons vu, la notion ne doit pas être limitée au domaine technologique, même si de nombreuses recherches le privilégient. Ainsi, nous le mobilisons dans le cadre des transformations stratégiques concernant des organisations du secteur du football professionnel français. Dans les sections à venir, nous détaillerons la dynamique relationnelle d'un ESA, les propositions de typologie des écosystèmes à leur cycle de vie.

1.2.3 Les rôles et la dynamique relationnelle au sein de l'ESA

Comme nous l'avons vu, dans la perspective de l'ESA fondé sur une entreprise centrale, le leader doit jouer un rôle indispensable, en cherchant à devenir un membre essentiel pour tous les acteurs de l'écosystème (Moore, 1996). Il doit donc viser une création de valeur inestimable tant aux yeux des clients que pour toutes ses parties prenantes, afin de garantir de nouveaux bénéfices à l'ensemble. Selon Iansiti & Levien (2004a), cette relation peut prendre différentes formes. Soit le leader crée un système ayant une valeur importante et le partage avec tous les acteurs de l'écosystème, soit il impose son autorité en jouant un rôle dominant dans la création collective de l'ESA. Il en découle que la coopération ne se manifeste pas toujours automatiquement, mais par le biais de certaines logiques stratégiques concernant les interactions. Moore (1996) suggère que le développement d'un produit ou d'un service innovant et prometteur ayant une proposition de valeur attrayante tant pour ses consommateurs que pour les acteurs de l'ESA, ainsi que la capacité à créer une dépendance mutuelle entre ces derniers, sont des sources de pouvoir importantes pour un leader dominant. Ce type de leadership est généralement basé sur une normalisation technologique centrée sur un protocole ou une norme (Gueguen & Torrès, 2004).

Les leaders font partie ainsi de la catégorie d'acteurs qui définissent les voies à suivre pour la deuxième grande catégorie d'acteurs : « suiveurs » (Gueguen & Torrès, 2004). De manière plus fine, Iansiti & Levien (2004a) évoquent quatre types de rôles dans un ESA: les *keystones* (pivots), les *dominators* (dominateurs), les *hub landlords* (entreprises focales) et *niche players* (nicheurs). Les deux premiers correspondant aux stratégies menées par le leader, le troisième aux stratégies mises en œuvre par un acteur central qui cherche à extraire le plus de valeur

possible sans exercer un contrôle sur l'ensemble, et le dernier aux stratégies adoptées par les suiveurs (encadré 1). Pour évaluer leurs stratégies, leurs rôles et leurs performances au sein des ESA, trois indicateurs sont utilisés : la productivité, la robustesse et la création de niches (ou l'intensité de l'innovation). Si le premier mesure l'augmentation de la valeur des produits et des services, le deuxième reflète la capacité de l'ESA à faire face aux transformations environnementales. Enfin, le troisième renvoie à la capacité du système à assimiler de nouvelles technologies (*Ibid.*).

Encadré 1 : Quatre types d'acteurs dans un ESA

Les quatre types d'acteurs dans un ESA (Iansiti & Levien, 2004a)
Les pivots
<p>Les « pivots » sont essentiels pour créer et partager la valeur avec les membres de l'écosystème en mettant leurs ressources et compétences à disposition afin d'encourager l'innovation à long terme (Isckia, 2009). Leurs stratégies visent à attirer et à retenir des membres grâce à leurs actifs physiques, intellectuels et financiers. En outre, ils cherchent à partager ces ressources pour renforcer l'ESA en évitant une chute du système. En plus d'attirer de nouveaux partenaires, ils ont pour objectif d'augmenter la valeur proposée. Pour ce faire, ils identifient les acteurs qui apportent des ressources et actifs cruciaux pour améliorer l'offre afin de leur montrer l'importance de la création commune de valeur pour la santé de l'écosystème (Adner, 2012). Par ces décisions, ils ont un impact positif sur les indicateurs de performance, leur permettant de mieux gérer la survie de l'ESA et par conséquent des membres. Kim et al., (2010) ajoutent qu'autour des leaders pivots se trouvent d'autres membres exerçant des rôles essentiels de leadership en connectant les nœuds de réseau existants dans un écosystème. Selon eux, ces acteurs (dits flagships) sont chargés de diffuser, aux autres membres, des informations importantes pour la santé du système.</p>
Les dominateurs
<p>Les « dominateurs » représentent des catégories de leaders qui cherchent à contrôler une grande partie de l'écosystème. La différence par rapport au pivot est la quantité de nœuds qu'ils occupent dans l'écosystème. Si le pivot encourage la diversité des fonctions des membres, le dominateur cherche à rester majoritaire en éliminant les autres membres cherchant ainsi l'hégémonie (Iansiti & Levien, 2004b). Le dominateur peut ainsi devenir le seul responsable de la création et de la capture de valeur grâce à sa capacité à accomplir les principales tâches de développement de produits ou de services. Les exemples des divorces entre Apple et IBM en 2006 et le conflit entre Apple et Intel, concernant la fourniture de processeurs pour leurs produits (notamment pour le MacBook), peuvent illustrer les cas où un leader pivot devient un dominateur au sein d'un ESA. Après une période de partenariat avec ces deux entreprises, Apple a décidé de développer ses propres processeurs afin</p>

d'augmenter la puissance de ses équipements et de proposer des produits encore plus attractifs à ses clients. Cette transformation du pivot en dominator peut amener d'autres acteurs à privilégier d'autres ESA, provoquant dans certains cas le déclin de leur ESA d'origine (Fautrero & Gueguen, 2012) (même si cela n'a pas été le cas pour Apple).

Les entreprises focales

Les « entreprises focales » cherchent à exercer une domination en termes de capture de la valeur sans participer directement à sa création. Cette stratégie peut avoir un impact négatif sur la survie de l'ESA en raison du type d'exploitation exercée par ces entreprises, ce type de stratégie pouvant être considérée comme injuste par ses membres (Iansiti & Levien, 2004b).

Les nicheurs

Les « nicheurs » constituent la majorité des acteurs des ESA. Ils jouent un rôle important dans la performance de ce dernier en contribuant à sa diversité et développant des complémentarités autour de l'offre principale. Ce sont des acteurs qui cherchent à se positionner pour contribuer à la création d'une interdépendance entre les membres. De plus, ils développent des compétences spécifiques en exploitant les ressources disponibles au sein de l'ESA afin de préserver leurs niches. Dans le cas où l'ESA dont ils dépendent ne mettrait pas ses ressources à leur disposition, ils peuvent simplement migrer vers un autre qui leur offre les outils nécessaires (*Ibid.*). Néanmoins, pour garder sa position centrale devant les autres membres, le « nicheur » doit continuer à identifier et à créer de nouveaux besoins pour l'écosystème auquel il appartient, afin de satisfaire ses utilisateurs et donc de réussir (Zahra & Nambisan, 2012). La survie des « nicheurs » dépendra donc de la compatibilité de leur stratégie avec celle adoptée par les leaders de leur ESA (Pierce, 2009).

Ce sont ces dynamiques d'interrelations qui fondent la coévolution de l'ESA (Moore, 1993). Pour satisfaire les clients en promouvant de nouveaux produits et services, les acteurs de l'ESA doivent entretenir des relations de coopération, autrement dit, les entreprises peuvent se retrouver à la fois concurrentes et partenaires (*Ibid.*). À cet égard, Adner & Kapoor (2010) mentionnent, dans le cadre de leur étude sur la création de valeur dans les écosystèmes d'innovation, que le développement d'un produit « innovant » dépend de l'évolution conjointe des acteurs de son écosystème pour sa propre réussite.

Le concept d'ESA, en particulier son approche « structuraliste » (Adner, 2017), constitue un cadre d'analyse pertinent pour penser les transformations stratégiques d'une organisation dès lors que la conduite de ses activités nécessite la mobilisation récurrente et coordonnée d'autres acteurs issus ou non de son secteur d'activité.

1.2.4 Typologie, cycle de vie et transformation d'un ESA

Au-delà des rôles et des dynamiques relationnelles, la littérature propose des typologies aussi bien de la notion d'écosystème que de celle d'ESA, ainsi que de leur cycle de vie et de ses logiques de transformation, en s'appuyant surtout sur les dynamiques de création de valeur.

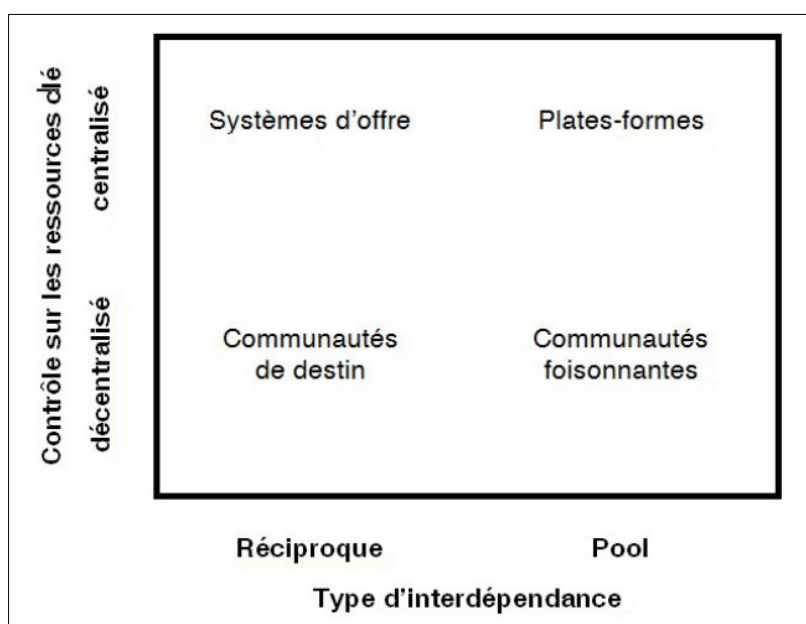
Au niveau des typologies, lorsqu'on parle de la notion d'écosystème en général, Thomas & Autio (2019) proposent de les distinguer en quatre types : 1) l'écosystème d'affaires, 2) l'écosystème d'innovation, 3) l'écosystème de connaissance et 4) l'écosystème entrepreneurial. Alors que le premier est axé sur une logique de communauté dynamique, le second privilégie les activités requises à une nouvelle proposition de valeur et à ses offres complémentaires. Le troisième caractérise l'écosystème orienté vers la production de connaissances scientifiques et finalement, l'écosystème entrepreneurial est surtout tourné vers les entrepreneurs et les start-up, plutôt que vers les entreprises établies.

Dans le cadre d'une revue de littérature systématique portant sur l'analyse des limites et des similitudes de chacun de ces différents types, Cobben et al. (2022) réaffirment que les recherches sur la notion passent d'une orientation centrée sur l'entreprise focale à une autre axée sur le système (Thomas & Autio, 2019). Ils suggèrent ainsi une certaine relation entre ces différents types d'écosystèmes. Par exemple, le premier (écosystème d'affaires) et le second (écosystème d'innovation) reposent tous les deux sur des rôles et des types de partenaires qui cherchent à capturer de la valeur collectivement, par le biais d'alliances. Comme l'un des objectifs de notre étude est d'appréhender les déterminants de la capture de valeur au niveau des coalitions qui visent une proposition de valeur partagée, nous nous appuyons sur ces deux premiers types. Il nous paraît finalement encore plus pertinent de nous appuyer sur l'approche d'Adner (2017) dont ses recherches portent sur la compréhension de ces dynamiques. Enfin, il convient également de mentionner la typologie proposée par Aarikka-Stenroos et al. (2021) en matière d'écosystèmes relevant de l'économie circulaire. En plus des quatre types identifiés par Thomas & Autio (2019), deux autres sont évoqués : l'écosystème industriel et l'écosystème urbain. Le premier met l'accent sur la production collective de biens et services industriels durables, tandis que le second, comme son nom l'indique, porte sur la production collective d'infrastructures urbaines.

En ce qui concerne l'écosystème d'affaires (ESA), Koenig (2012) présente une typologie axée sur les contradictions provenant des définitions proposées dans la littérature. Tout d'abord, une analyse critique du concept est proposée en tenant compte des lacunes observées : celles qui concernent les acteurs périphériques (Edouard & Gratacap, 2010a; Iansiti & Levien, 2004b; Teece, 2007) et celles qui reposent uniquement sur les entreprises partenaires du projet commun (Adner, 2006; Pierce, 2009; Torrès-Blay & Gueguen, 2003). Il considère également que les propos de Moore (1993, 1996, 1998, 2006), en particulier ceux concernant la gouvernance des ESA, sont contradictoires.

Sur la base de ce constat, Koenig (2012) élabore sa propre typologie des ESA : 1) les « systèmes d'offre », 2) les « plates-formes », 3) les « communautés de destin » et 4) les « communautés de foisonnement ». Cette classification est fondée sur deux axes : le contrôle sur les ressources clés (centralisé ou décentralisé) et le type d'interdépendance (réciproque ou pool). L'auteur souligne donc l'importance du contrôle des biens essentiels et du type de régime qui relie les acteurs (figure 10).

Figure 10 : Typologie des écosystèmes d'affaires



Source : Koenig (2012, p. 215).

Premièrement, les « systèmes d'offre » correspondent aux configurations d'ESA dans lesquels les contributions complémentaires sont déléguées par une entreprise focale. Dans ce type de configuration, l'organisation centralise le contrôle des principales ressources clés. Les

contributions des autres acteurs en termes d'offre sont donc accessoires et les activités considérées comme stratégiques ne sont exécutées que par un petit nombre de partenaires dont les participations sont normalement prédéfinies par le leader. Cependant, ces acteurs ont l'avantage d'avoir un accès privilégié aux ressources clés de l'ESA (Koenig, 2012).

Deuxièmement, les « plates-formes », sont des ESA qui favorisent la diversité des initiatives indépendantes des acteurs. Contrairement aux « systèmes d'offre », l'entreprise focale ne décide pas quelles sont les contributions de chaque acteur. Toutefois, l'offre mise à disposition repose sur un actif clé qu'elle possède et contrôle. La participation ici est conditionnée par le respect des règles établies par le propriétaire de cet actif.

Troisièmement, les « communautés de destin » se distinguent par l'hétérogénéité de leurs acteurs et par sa décentralisation en termes de contrôle des ressources clés. Malgré son caractère démocratique, ce type de formation comprend des acteurs qui contribuent plus que d'autres à l'ESA. Ce type de structure est caractérisées ainsi par la solidarité entre les acteurs, permettant à certains d'entre eux de devenir leader grâce à la décentralisation des ressources clés.

Enfin, les « communautés de foisonnement » représentent les ESA dont le contrôle sur les ressources clés est décentralisé comme dans une « communauté de destin », mais qui regroupent un grand nombre d'acteurs. Les ressources sont ici un bien commun au sein de l'écosystème, ce qui différencie les « communautés de foisonnement » des « plates-formes ». Ainsi, d'une part, la contribution de chaque membre reste distincte et isolée et, d'autre part, leur engagement est plus ou moins fort.

Finalement, appréhender le cycle de vie des ESA peut également nous aider à une meilleure prise en compte de leur transformation. Cette perspective révèle que les objectifs des organisations appartenant à l'ESA seront différents en fonction de la phase à laquelle elles se trouvent (Gueguen & Torrès, 2004). Moore (1993) propose d'ailleurs quatre phases d'évolution différentes pour qualifier son cycle de vie : la « genèse », l'« expansion », la « prédominance » et le « renouveau ». Tout d'abord, la « genèse » représente l'étape à laquelle les organisations cherchent à comprendre les principaux besoins des clients et de l'ensemble de parties prenantes de l'écosystème où elles sont situées. L'objectif à ce stade est de clarifier les mécanismes de création et de proposition de valeur en offrant leurs produits et services. Cette phase est

généralement marquée par la coopération entre les entreprises cherchant à combiner leurs BM afin d'attirer des clients. Ainsi, chaque firme de cet écosystème coopère pour fournir sa part du « *package de valeur complète aux clients* » (Moore, 1993, p. 76). Ensuite, l'« expansion » se caractérise par la conquête de territoires plus vastes. Cette phase est marquée par des « *luttres directes pour des parts de marché* » (Moore, 1993, p. 79). Cette compétition pour le contrôle des marchés stratégiques peut se terminer avec un gagnant, mais ce nouvel ESA ne sera jamais stable. Moore souligne deux conditions nécessaires à cette phase : 1) un BM qui intéresse une grande partie de ces clients et 2) un potentiel de croissance de l'entreprise afin d'atteindre ce marché. De plus, pour assurer son leadership dans cet écosystème, « *l'entreprise doit renforcer ses relations avec les fournisseurs pour les empêcher de devenir des leaders durant ce cycle de vie* » (Moore, 1993, p. 80). Puis, la phase de « prédominance » est caractérisée par l'importance de la lutte pour devenir un leader de l'écosystème ainsi que de garder le pouvoir de négociation en contrôlant les principaux éléments qui apportent de la valeur à ce dernier (Moore, 1993). Dans cette étape, il devient essentiel de travailler ensemble pour établir des normes et des règles. Pour Moore, « *le pouvoir vient du fait d'avoir quelque chose dont l'écosystème a besoin ainsi que d'être la seule source pratique. Parfois, ce statut de source unique peut être établi par contrat ou par la protection d'un brevet* » (Moore, 1993, p. 81). De plus, les suiveurs apprécient les leaders qui contribuent à l'innovation. Ce dernier conduit à la transformation collective de l'ensemble de l'écosystème. Enfin, l'étape de « renouveau » concerne la phase où la ou les entreprises dominantes sont menacées par des nouveaux écosystèmes ou par l'émergence d'innovations « *comprenant des changements des règlements gouvernementaux, les habitudes d'achat des clients ou les conditions macroéconomiques* » (Moore, 1993, p. 81). L'auteur souligne que cette phase est caractérisée par l'équilibre entre la stabilité et le changement. Ainsi, la mise en œuvre de projets d'innovation par les entreprises leaders devient importante en cette période de menace, en limitant ainsi la croissance d'un nouvel écosystème (Moore, 1993).

A ce stade de notre recherche, il nous apparaît essentiel que notre travail considère non seulement les déterminants de la transformation au niveau d'un BM, mais également ceux déclencheurs de la transformation de l'ESA. A cet effet, nous nous focalisons ici davantage sur la perspective de l'« *ecosystem-as-structure* » que de l'approche de l'« *ecosystem-as-affiliation* ». Cette approche nous permet donc de mieux identifier les principaux acteurs qui composent l'ESA, leurs composantes associées à l'offre partagée, ainsi que les membres complémentaires

qui font partie de cette proposition de valeur commune (Adner & Kapoor, 2016). Ainsi, contrairement à l'approche BM, la priorité est accordée aux activités partagées par ces acteurs, c'est-à-dire à la manière dont l'organisation et ses partenaires se positionnent et se relationnent au sein de cette structure. Cette perspective est donc pertinente, car même dans un contexte de dépendances multilatérales, d'alignement, et en conséquence de transformations, certains membres de l'écosystème peuvent parfaitement ne pas avoir de lien direct avec le leader de l'ESA (Jacobides et al., 2018).

Nous considérons ainsi que la transformation d'un ESA est liée avant tout à la transformation de ces activités. Les organisations doivent alors s'orienter sur cette proposition de valeur partagée, tout en adaptant mutuellement leurs activités, créant ainsi des complémentarités. Par ailleurs, ces activités (par exemple, des projets d'innovation) peuvent représenter une source de discontinuités en transformant les conditions de création et de capture de la valeur dans l'ESA (Azoulay, 2023). Cela peut également générer de nouvelles complémentarités, amenant ces organisations établies à collaborer avec des entreprises issues d'autres secteurs dans le cadre d'écosystèmes émergents. Cela est le cas de l'organisation des activités d'innovation chez Renault et ses partenaires en Europe dans le domaine de l'électronique automobile embarquée (*Ibid.*).

En outre, la littérature nous apprend que d'autres transformations peuvent se produire au sein d'un ESA, par exemple, celles issues de la relation entre le BM et l'ESA de l'organisation (ici dite de la dynamique interne du BME). À ce titre, nous nous intéressons aux transformations en termes d'organisation externe et de relations relatives à la proposition de valeur partagée (Adner, 2017, 2021). Concernant la première, ces transformations peuvent découler de l'extension du réseau de valeur (Detchenique & Cezar, 2023; Moyon & Lecocq, 2014), de la modalité de gestion du partage de la valeur entre acteurs (Altman et al., 2022 ; Malherbe & Tellier, 2022 ; Snihur et al., 2021), de l'orientation vers des clients inhabituels (Demil et al., 2018), de l'interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (Adner & Kapoor, 2010 ; Autio et al., 2014 ; Demil et al., 2018), de la réduction de la dépendance envers une partie prenante de l'ESA (Demil et al., 2013 ; Detchenique & Cezar, 2023), de la proposition de valeur groupée (Detchenique & Cezar, 2023; Moyon & Lecocq, 2014) et de la création de valeur par l'innovation ouverte (H. Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Radziwon et al., 2022). Pour les adaptations contraintes, les transformations peuvent être issues d'adaptations des activités réalisées en externe (Gueguen & Torrès, 2004; Markides, 2013;

Teece, 2007), de l'arrivée de nouvelles technologies ou réglementations dans l'ESA (Cozzolino et al., 2018 ; Pateli & Giaglis, 2005 ; Ritala et al., 2013), du besoin de résultats à court terme (Detchenique & Cezar, 2023) ou encore de l'adaptation mutuelle (évoquée plus haut) des activités liées aux produits et des écosystèmes (Azoulay, 2023 ; Stonig et al., 2022). Le chapitre suivant décrit en détail tous ces éléments qui constituent notre cadre conceptuel pour la transformation d'un BME.

1.3 Limites des travaux et définition de la problématique

Malgré le nombre croissant de publications sur la transformation de BM, notre revue de la littérature révèle que le sujet mérite d'être traité plus en profondeur, surtout au niveau des questions portant sur sa dynamique, ses antécédents et ses déterminants (Amit & Zott, 2015 ; Demil & Lecocq, 2021 ; Foss & Saebi, 2018 ; Snihur & Markman, 2023 ; Wirtz et al., 2022). En effet, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, le concept continue d'être critiqué pour le manque de consensus concernant sa définition et son opérationnalisation (Belussi et al., 2019). En outre, ce « processus d'ajustement fin », caractérisé la plupart du temps par des changements volontaires et émergents de BM (par l'interaction de ses composantes), reste encore peu approfondi (Demil & Lecocq, 2010). Tout particulièrement dans une perspective « plus holistique » tenant compte de l'environnement dans lequel l'organisation s'inscrit (Demil et al., 2018). Ainsi, nous présentons ci-dessous les limites des travaux et les principaux éléments nous ayant amené à définir notre problématique de recherche.

Tout d'abord, il faut souligner que le BM occupe de plus en plus une place centrale dans la littérature en stratégie, en particulier pour les travaux avec une perspective holistique (Demil et al., 2018 ; Snihur & Eisenhardt, 2022). Nous constatons par ailleurs que les questions de création et de capture de la valeur font l'objet d'une analyse non seulement intra-organisationnelle mais aussi inter-organisationnelle (Ricart, 2023). En ce sens, Casadesus-Masanell & Ricart (2011) ont mis en lumière l'importance cruciale de l'interrelation entre ces deux logiques (création et capture de valeur) par les différentes parties prenantes au sein de cet environnement plus large. D'une part, cela rejoint les suggestions de Snihur & Eisenhardt (2022) quant à la nécessité d'une plus grande attention aux questions stratégiques contemporaines : 1) le rôle des modèles mentaux holistiques et 2) la pensée stratégique dans la

conception de configurations efficaces des attributs du BM. D'autre part, des publications récentes invitent à s'interroger sur la « stratégie écosystémique » menée par ces organisations (Adner, 2021 ; Cusumano et al., 2019 ; Daymond et al., 2023 ; Malherbe & Tellier, 2022). Ces indications nous ont finalement conduits à nous intéresser non seulement aux composantes (internes) d'un BM, mais également aux éléments liés à son réseau de valeur externe et à la création conjointe de valeur au sein de l'écosystème de l'organisation, ainsi qu'aux influences de leur macro-environnement.

Nous notons également un intérêt scientifique pour l'association des concepts d'ESA et de BM (Attour & Burger-Helmchen, 2014 ; Beulque et al., 2018 ; Burgelman et al., 2022 ; Carrasco-Farré et al., 2022 ; Lecocq et al., 2018 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018). Nous avons trouvé des travaux qui mettent en lumière l'influence significative de l'environnement (macro) sur les choix du BM de l'organisation (Saebi et al., 2017), tandis que d'autres recherches remettent en question cette influence comme un facteur déterministe (Demil et al., 2018). Par ailleurs, la littérature ne nous offre que de rares observations concernant les adaptations de BM découlant des reconfigurations dans les relations d'alignement au sein de l'écosystème (Rong et al., 2017). Surtout lorsqu'il s'agit des déterminants internes et externes de la transformation d'un BM selon une logique d'ESA.

En plus de jouer un rôle de représentation du mode de fonctionnement d'une organisation ou d'un secteur, souvent pour réfléchir à leurs transformations (Demil & Lecocq, 2015; Detchenique & Cezar, 2023; Moyon & Lecocq, 2014), le BM met en lumière les processus sous-jacents de la dynamique de création et de capture de valeur (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2010). Il peut également être mobilisé comme un outil de représentation stratégique qui en offre une vision assez claire et structurée (Baden-Fuller & Mangematin, 2013). Cependant, Ricart (2023) va encore plus loin dans cette direction en affirmant que le BM permet de rendre la stratégie « réelle », comme s'il s'agissait d'une sorte de « moteur ». En l'occurrence, ce moteur (BM) est alimenté par un ensemble de choix qui provoquent à leur tour des conséquences qui influencent d'autres choix, ce qui se rétro alimente et crée des « *loops* vertueux » ou « *loops* vicieux ». Dans cette dynamique de transformation constante, le BM devient l'ensemble de ces choix et de leurs conséquences dans un cycle permanent (positif ou négatif). Il nous semble d'ailleurs possible de représenter ce cycle en intégrant les composantes du BM aux éléments de l'ESA. Ainsi, par le biais de changements intentionnels ou d'adaptations contraintes du BM, nous croyons ici en une approche qui met en avant tant les relations avec

les parties prenantes de l'ESA (acteurs) que leurs activités et positions au sein de ce flux d'activités. De cette manière, nous suivons au moins en partie certaines indications de Ricart (2023) qui appelle à : 1) une perspective qui considère les relations entre les parties prenantes (acteurs) de l'ESA dans la transformation du BM et 2) un meilleur alignement et équilibre entre ces acteurs face à une proposition de valeur partagée au sein de l'ESA.

Si Ricart (2023) évoque la notion de « projet relationnel de BM » au sein d'une plateforme, la valeur d'une stratégie (écosystémique) fondée sur le BM est au cœur de son article. En outre, il suggère de revisiter la théorie de la contingence au sujet de la relation entre « structure-stratégie » (Chandler, 1962). Dans la même veine, notre proposition d'approche intégrative (BM-ESA) reconnaît que, bien que le macro-environnement ne dicte pas directement les choix du BM, ses transformations peuvent néanmoins exercer une influence (non déterministe) sur les décisions stratégiques de l'organisation, notamment celles liées à l'interaction entre le BM et son ESA. Ceci nous amène finalement à être indirectement influencés par la théorie de la contingence, surtout par ses préconisations concernant les ajustements délibérés comme réponses aux évolutions environnementales, sans remise en cause de la structure existante (Whittington, 2008).

Ces différentes perspectives sur la dynamique de transformation du BM et celles relatives à sa relation avec la stratégie de l'organisation et son environnement externe, renforcent notre conviction quant à la possibilité d'un cadre d'analyse construit à partir de l'articulation du BM et de l'ESA à travers son approche « structuraliste » (Adner, 2017) Un cadre d'analyse qui nous apparaît pertinent pour notre étude. En effet, nous pensons qu'une telle approche peut être adaptée pour comprendre ces relations, notamment celles liées au réseau de valeur externe et à la création de valeur partagée dans un contexte de transformation environnementale (micro et macro). Aucun des auteurs cités auparavant comme, entre autres Demil et al. (2018) ou Adner (2017) n'ont étudié en profondeur les déterminants internes et externes de ces transformations potentielles. On constate par ailleurs que les travaux axés sur les ESA en transformation se concentrent souvent sur les organisations centrales (les leaders) sans s'intéresser finalement à ce que ces organisations font et à ce qui leur permet de le faire au sein de l'écosystème (Schmidt & Foss, 2023).

Des recherches évoquent le processus d'innovation (transformation) de BM (Gassmann et al., 2014 ; Sosna et al., 2010 ; Teece, 2018) ou proposent une approche intégrée de ces différents

processus (Bachmann & Jodlbauer, 2023; Wirtz & Daiser, 2017). Ces études s'intéressent souvent aux dimensions micro-environnementales (compétition, innovation de produits et services, changement des besoins des clients, etc.) et macro-environnementales (globalisation, technologie, régulation, etc.) comme étant quelques-uns des axes centraux du processus de transformation, ainsi qu'à leurs impacts sur le BM. D'autres travaux soulignent l'importance d'identifier les antécédents et les déterminants de cette transformation qui, selon ces études, sont insuffisamment traités par la littérature (Massa et al., 2017 ; Wirtz et al., 2022). À cet égard, Wirtz et al. (2022) suggèrent que ces phénomènes peuvent être mieux interprétés à l'aide de méthodes inductives et déductives. Selon ces derniers, les deux approches sont pertinentes pour une analyse des facteurs de succès d'un BM en transformation, surtout dans le cadre d'une recherche empirique visant la compréhension de ce qui détermine exactement qu'un BM est « bon ou mauvais ». Une telle analyse devrait alors examiner l'intensité et l'impact de la transformation sur le BM (*Ibid.*). Cette compréhension peut alors être utile justement pour conceptualiser ces cadres (*framework*) liés à l'innovation de BM (ici transformation de BM).

Conscients de toutes ces limites et recommandations, nous proposons de traiter ces éléments en orientant notre recherche vers la compréhension des transformations de BM (ici BME) à partir d'une analyse de son degré de variation (les changements intentionnels, les adaptations contraintes et les influences mutuelles avec son macro-environnement). Nous envisageons alors de prolonger les travaux de Demil & Lecocq (2010) sur la cohérence dynamique d'un BM pour répondre aux besoins de l'écosystème et de générer un cercle vertueux de structuration-adaptation (Foss & Saebi, 2017 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur et al., 2018). Pour cela, nous mobilisons les éléments d'ESA proposés par Adner (2017) : activités, acteurs, positions et relations. Nous cherchons ainsi à répondre aux souhaits de Lecocq et al. (2018) sur la mobilisation d'approches « *plus écosystémiques* » dans la recherche en stratégie. A la différence de Demil et al. (2018), qui retiennent une approche axée sur le concept de BM (*BM thinking*), nous nous appuyons sur l'ESA comme notion complémentaire au BM, tout en intégrant les deux concepts afin d'en proposer un troisième appelé BME. Dans cette perspective, notre question de recherche est la suivante :

Quels sont les déterminants internes et externes d'un business model écosystémique (BME) en transformation ?

Cette question de recherche présente tant un intérêt théorique que managérial. Nous partons du principe que le besoin de garder la cohérence du BM pour rester compétitif exige une certaine prudence de la part des dirigeants. Par ailleurs, une telle approche, dans lequel le dirigeant peut réfléchir aux déterminants des transformations potentielles de leur BM (ainsi que celles de l'ESA), peut être appropriée pour les organisations souhaitant maintenir leurs performances dans le cadre de changements et d'adaptations indispensables. Cette initiative peut, en effet, réduire l'imprévisibilité de la prise de décision dans des environnements en pleine transformation (Snihur et al., 2018). Enfin, les exigences de compétitivité et, par conséquent, de soutenabilité à long terme, illustre la réalité de certaines organisations (Demil et al., 2018 ; Snihur & Markman, 2023). Notre travail rejoint également les recherches qui s'intéressent au phénomène de changement et d'adaptation de BM (Foss & Saebi, 2018 ; Saebi et al., 2017). Toutefois, nous ne négligeons pas les travaux consacrés aux facteurs environnementaux (Helfat, 2022; Teece, 2018; Vaskelainen & Münzel, 2018) en nous appuyant sur ce que révèle l'approche structuraliste de l'ESA (Adner, 2017, 2021). Sachant que ces transformations peuvent provenir de stratégies à la fois intra- et inter-organisationnelles, nous croyons à la pertinence de l'approche choisie pour représenter le contexte de notre terrain d'étude. En effet, il s'agit d'appréhender aussi bien les déterminants externes que ceux relevant de la dynamique interne du BME, c'est-à-dire ceux liés aux relations entre le BM et l'ESA dans un contexte micro-environnemental. Finalement, nous remarquons une tendance des chercheurs qui privilégient une approche orientée vers le contenu du BM à négliger ces facteurs environnementaux (Cozzolino et al., 2018 ; Narayan et al., 2021). C'est pourquoi nous jugeons important de privilégier une telle approche en adoptant une perspective longitudinale et intégrative pour parvenir à la conclusion qui s'impose.

Enfin, l'articulation entre la littérature sur le BM et l'ESA nous permet également de proposer une conceptualisation de la notion du BME « business model écosystémique ». N'étant apparues que récemment, la notion d'EBM « *Ecosystem Business Model* » (Gomes et al., 2023 ; Stück et al., 2023) et celle d'EBBM « *Ecosystem-Based Business Model* » (Lingens, 2023; Ogilvie, 2015) sont encore peu abordées dans la littérature. En effet, les rares publications qui s'y intéressent indiquent que, si l'EBBM soutient que les organisations façonnent leur BM selon leurs fonctions, activités et positions au sein d'un écosystème donné (Hou et al., 2020 ; Randhawa et al., 2021 ; Rong et al., 2018), l'EBM se concentre sur la proposition de valeur de l'ESA, concrétisée grâce à ses acteurs en situation d'interdépendance

(Gomes et al., 2023). Par ailleurs, toute comme notre proposition intégrative, cette dernière s'appuie sur la perspective structuraliste de l'ESA (Adner, 2017, 2021), souvent par la mise en œuvre de différents mécanismes liés à cette proposition de valeur partagée (Lingens et al., 2021 ; Lubik & Garnsey, 2016 ; O'Mahony & Karp, 2022). En s'appuyant sur des travaux traitant de la transformation de BM et d'ESA (Adner, 2017 ; Lingens et al., 2021 ; Markfort et al., 2021 ; Şimşek et al., 2022 ; Stonig et al., 2022), Gomes et al. (2023) proposent la définition suivante d'un BME : « *une architecture permettant à un écosystème de créer et de fournir de la valeur à différents participants de l'écosystème et les mécanismes employés pour capturer une partie de cette valeur et la distribuer entre ses producteurs* » (p. 4). Ainsi, contrairement aux concepts de BM et d'« Open Business Model » (OBM), tous les deux axés sur l'organisation, la notion d'EBM se fonde la plupart du temps sur un écosystème basé sur des plateformes numériques, alors que celle d'EBBM repose sur l'orchestrateur (leader) ou bien sur l'acteur complémentaire de l'ESA (Gomes et al., 2023). Le dernier étant l'acteur qui fournit des produits, des services ou des éléments complémentaires apportant leur contribution à la proposition de valeur commune (Jacobides et al., 2018 ; Shipilov & Gawer, 2020 ; Wang & Miller, 2020).

Malgré cet intérêt initial pour la notion de BME, les chercheurs se sont peu investis dans sa conceptualisation. En effet, le débat sur sa définition et son opérationnalisation reste par ailleurs assez récent. Notre proposition d'approche intégrative nous permet donc d'apporter des éléments théoriques qui pourraient combler certaines de ces lacunes. De cette manière, nous pensons pouvoir contribuer à la littérature en soulignant les principaux déterminants liés à sa transformation. Mais également en prolongeant les travaux de Gomes et al. (2023) concernant la manière dont un BM opère (tout en se transformant) à travers les interrelations avec les différents acteurs de son ESA et conséquemment ceux du macroenvironnement dans lequel l'organisation est insérée. Comme l'ont suggéré les auteurs (*Ibid.*), nous proposons aussi d'appréhender ces « *trajectoires de transformation* » selon d'autres contextes, notamment via la compréhension des adaptations de BM au sein d'écosystèmes qui ne sont pas associés à des plateformes numériques. Au sein d'une prochaine section (2.4), nous reviendrons plus en détail sur le concept de BME, notamment en soulignant la différence par rapport à la littérature sur le BM et les raisons pour lesquelles nous avons choisi cette notion pour analyser le phénomène étudié.

2 Proposition d'une approche intégrative

La section précédente a été l'occasion d'aborder les principaux aspects liés aux concepts de BM et d'ESA et leurs limites, avant de présenter la problématique de notre recherche à partir des connaissances théoriques présentées. Dans cette partie, nous nous intéressons à la présentation des approches choisies comme grille d'analyse pour comprendre le phénomène étudié. Il s'agit donc de décrire plus précisément le cadre théorique sur lequel repose notre recherche. Dans un premier temps, nous nous concentrons sur les définitions et le niveau d'analyse retenus. Ensuite, nous présentons la pertinence du modèle RCOV pour illustrer les transformations d'un BM, avant de retracer le développement et les fondements de l'approche structuraliste de l'ESA. Nous exposerons l'apport de la perspective écosystémique pour appréhender le réseau de valeur (O) externe et la proposition de valeur (V) d'un BM. Nous terminons par notre proposition d'une approche intégrative de ces deux notions : le Business Model Écosystémique (BME).

2.1 Définitions et niveau d'analyse retenus

2.1.1 Les définitions de BM et d'ESA retenues

Il ressort de la littérature que les concepts de BM et d'ESA font l'objet de définitions et de perspectives variées. Cependant, dans le cas du BM, les chercheurs le reconnaissent comme un système constitué de différents éléments interdépendants (Volberda et al. 2018 ; Zott & Amit, 2010). Ces définitions se caractérisent également par l'aspect dynamique de l'organisation et de son BM, c'est-à-dire par des interactions constantes entre ses composantes où une modification de l'une d'entre elles peut avoir une incidence plus ou moins forte sur les autres (Warnier et al. 2018). En effet, ce sont ces transformations qui permettent le développement d'une activité donnée dans un secteur d'activité (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Cet ensemble d'activités qui font partie du BM de l'organisation est défini par Zott & Amit (2010) comme « *un système d'activités interdépendantes qui transcende l'entreprise focale et s'étend au-delà des frontières* ». C'est également l'interdépendance des composantes du BM et leur capacité dynamique qui permettent aux dirigeants de réfléchir aux transformations possibles afin de créer et de capturer de la valeur en vue de la soutenabilité de leurs organisations (Demil & Lecocq, 2010).

Le prolongement « *au-delà des frontières* », cité par (Zott & Amit, 2010), nous conduit à la notion d'ESA. Cette notion, en particulier sa perspective structuraliste, incite à réfléchir au bon équilibre entre la création de valeur collective et la capture de valeur individuelle et à considérer cet équilibre comme l'un des principaux aspects du cadre d'alignement au sein d'un ESA. En particulier, nous nous appuyons sur ce qu'Adner (2017) considère comme des configurations d'activités axées sur une proposition de valeur focale. La structuration de cette logique collective de création de valeur est également caractérisée par Edouard & Gratacap (2011) comme la structuration d'un business model communautaire. Des transformations environnementales peuvent ainsi amener les dirigeants à réfléchir à des ajustements au cours de ce processus. Comme le suggère Adner (2017), les tensions provoquées par des ruptures technologiques, économiques, réglementaires, etc. peuvent conduire l'écosystème à se reconfigurer.

Dans cette perspective, les reconfigurations de la structure d'alignement peuvent se produire au cours des quatre phases du cycle de vie d'un ESA proposées par Moore (1993). Dans certains cas, elles sont liées à la recherche d'une structure d'alignement viable (Malherbe, 2017). Cela nous amène à supposer qu'il peut y avoir un besoin d'adaptations contraintes du BM en réponse à ces transformations. Cependant, les changements intentionnels de BM, peuvent également avoir le potentiel de modifier les conditions de l'écosystème choisi par l'organisation, en particulier lors de la phase d'auto-renouvellement de l'ESA.

Pour rapprocher ces logiques d'adaptation et d'intention, notre objectif est ici de comprendre comment le BM d'une organisation et son ESA se transforment ensemble sous l'effet de choix intentionnels de cette organisation et de transformations émergentes issues de l'ESA. Dans un premier temps, il s'agit de savoir si ces transformations exercent une influence sur la dynamique macro-environnementale. Dans un second temps, nous cherchons à comprendre si les transformations macro-environnementales, pouvant représenter des opportunités ou des contraintes, influencent ou non la façon dont l'organisation opère. En d'autres termes, nous cherchons à comprendre si les transformations de la structure de l'environnement (micro et macro) de l'organisation ont un impact sur le BM de l'organisation et vice-versa.

La littérature nous a révélé l'intérêt scientifique de combiner les concepts d'ESA et de BM (Attour & Burger-Helmchen, 2014 ; Beulque et al., 2018 ; Lecocq et al. 2018). Si certains d'entre eux considèrent l'environnement comme un élément central (Saebi et al. 2017), d'autres

préconisent une approche plus volontariste (Demil et al. 2018). Cette recherche s'inscrit dans une approche mixte dans laquelle le BME et son environnement s'influencent mutuellement (cf. sous-section 1.2 dans le chapitre 2). Dans ce contexte, les définitions retenues ici sont celles indiquées dans le tableau 7.

Tableau 7 : Définitions de BM et d'ESA retenues

Concept	Définitions	Auteurs
BM	« la manière dont une organisation opère pour assurer sa soutenabilité » (p. 231).	Demil & Lecocq (2010)
ESA	« une structure d'alignement de l'ensemble des partenaires multilatéraux qui doivent interagir pour qu'une proposition de valeur focale se concrétise » (p. 42).	Adner (2017)
	« la partie de l'environnement avec laquelle une organisation interagit. Elle est déterminée par les choix - délibérés, émergents ou restreints - faits par cette organisation concernant son business model » (p. 1220).	Demil et al. (2018)

Premièrement, nous adoptons la définition de Demil & Lecocq (2010), parce qu'il s'agit d'une approche dynamique et transformationnelle dont l'objectif est d'aborder le changement et l'innovation au sein de l'organisation et, par conséquent, dans le BM lui-même. Cette perspective considère ces transformations à travers les dynamiques créées par les interactions entre ses principales composantes : les ressources et compétences, l'organisation (interne et externe) et la proposition de valeur. Comme notre travail cherche à expliquer à la fois les transformations d'origine interne et externe de l'organisation, nous considérons le BM comme la manière dont l'organisation opère, pour créer et capturer de la valeur pour elle-même et ses parties prenantes, dans une perspective de pérennité.

Ensuite, la définition d'Adner (2017) souligne l'interaction entre les parties prenantes en vue d'une proposition de valeur qui ne pourrait pas être réalisée par l'organisation toute seule. Cela

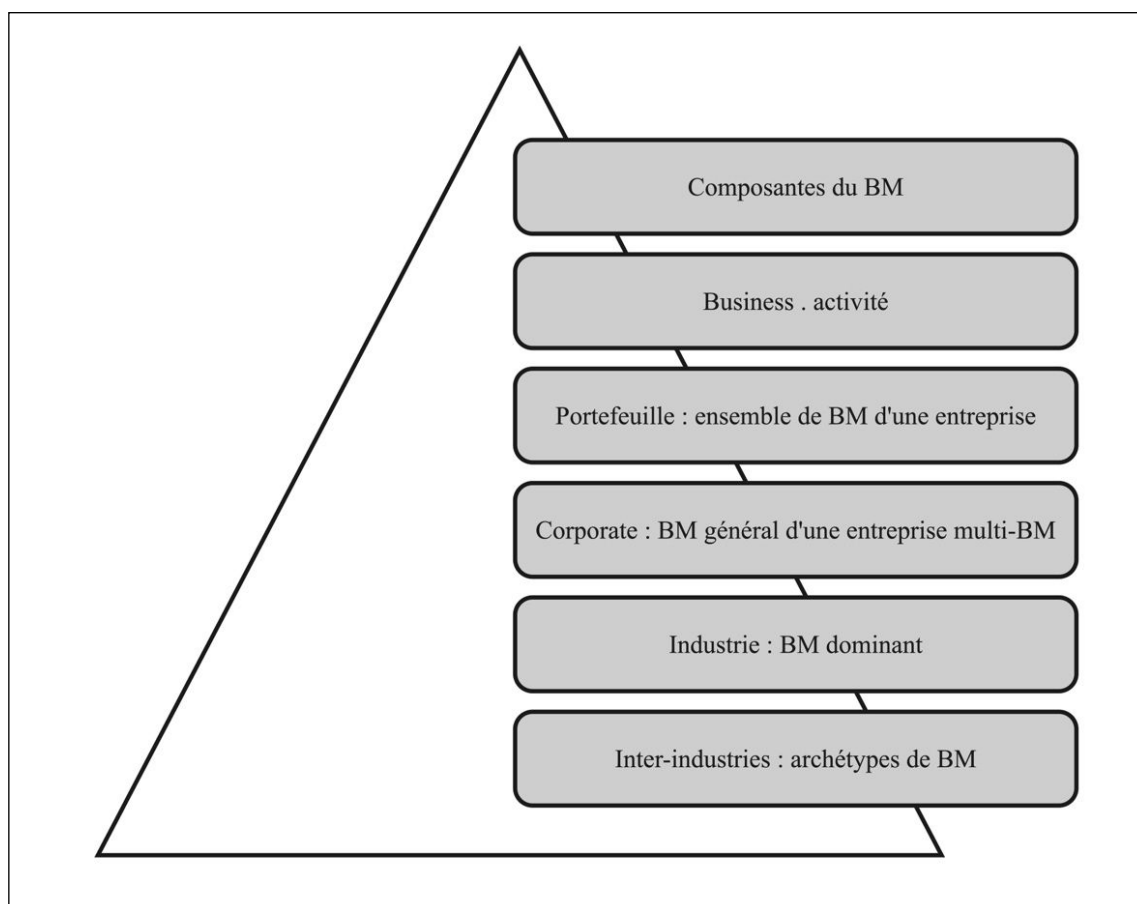
nous amène à la nécessité de changements intentionnels dans le BM et/ou d'une adaptation contrainte de celui-ci pour que cette proposition se concrétise. Enfin, nous rejoignons également Demil et al. (2018) qui considèrent l'ESA comme la partie de l'environnement avec laquelle une organisation interagit de manière délibérée ou contrainte.

Pour résumer, et sur la base des définitions de BM et ESA retenues dans ce travail de recherche, nous proposons la définition suivante du BME : un business model écosystémique est la manière dont une organisation exerce ses choix internes et externes, qu'ils soient délibérés ou contraints, afin d'assurer sa soutenabilité au sein de l'environnement (micro et macro) dans lequel elle opère.

2.1.2 Le choix d'un niveau d'analyse centré sur les composantes du BME de l'organisation

Alors que certaines études sur le concept n'indiquent ni leur niveau d'analyse, ni même leurs perspectives, un BM peut être étudié à plusieurs niveaux (figure 11) : 1) le niveau des « *composantes du BM* » (Demil & Lecocq, 2010), constituant l'intérêt de notre étude, 2) le niveau « *business* » examinant les innovations dans une activité particulière (Clauss et al., 2021), 3) le niveau « *portefeuille* » représentant l'ensemble des BM et des activités d'une organisation (Globocnik et al., 2020 ; Sabatier et al., 2010 ; Snihur et al., 2023), 4) le niveau « *corporate* » présentant le BM principal d'une organisation ayant de multiples BM créant de la valeur (Aspara et al., 2013), 5) le niveau « *industrie* » décrivant souvent un BM dominant (Detchenique & Cezar, 2023; Moyon & Lecocq, 2014), 6) le niveau « *inter-industrie* » décrivant les archétypes de BM à travers les industries (Gillette, Microsoft, etc.), et finalement, au-delà de tous ces niveaux d'analyse, 7) une approche multi-niveaux permettant une analyse approfondie de phénomènes complexes, peut également être employée selon Globocnik et al. (2020).

Figure 11 : Différents niveaux d'analyse du business model



Source : adapté de Bunnens, (2020, p. 29)

Sachant que notre recherche vise à comprendre les déterminants internes et externes d'un BME en transformation, soit ceux du BM et de l'ESA d'une organisation, notre niveau d'analyse suit la même voie. Nous ne nous sommes donc pas limités à analyser les composantes du BM, mais également les éléments correspondant à l'ESA des organisations. Pour ce faire, nous avons intégré les éléments d'un ESA issus d'une approche structuraliste (acteurs, activités, relations et positions) aux composantes du modèle RCOV (O externe et PV). C'est pourquoi nous avons ajouté la lettre « E » au BM, pour que ce dernier intègre bien ces éléments. Nous avons alors retenu le niveau d'analyse organisationnel en mettant l'accent sur les composantes du BME.

2.2 La mobilisation du modèle RCOV et ses composantes

Comme indiqué précédemment (*cf.* section BM), deux principales orientations guident les recherches dans le domaine du BM. La première vise à enrichir le champ de recherche et le

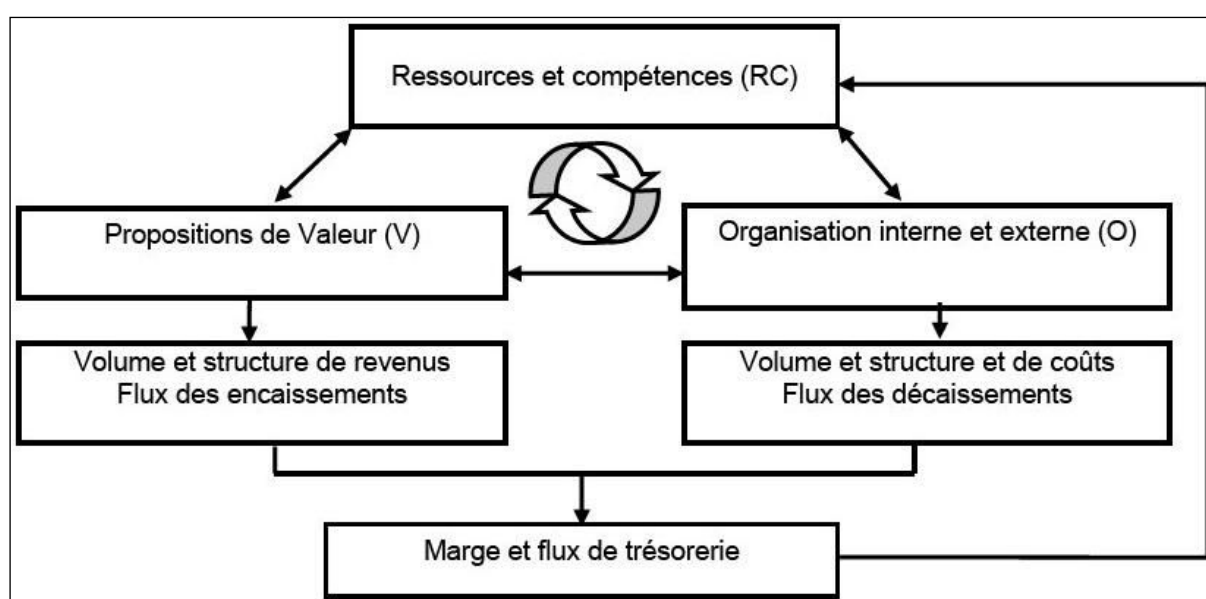
concept en établissant des liens avec d'autres approches théoriques, comme l'approche par les ressources. La seconde s'intéresse à l'étude des problématiques liées au fonctionnement des organisations, à leur performance et à l'innovation (Bunnens, 2020; Hamani, 2021). Lecocq et al. (2018) ont identifié plusieurs avantages à ce concept comme son utilisation comme outil de description, de construction de projets de création de valeur, de socialisation et de pratique stratégique. Au fil du temps, le concept s'est consolidé en tant que modèle cognitif pour la conception et la formalisation de la stratégie d'entreprise, décrivant comment une organisation structure ses activités pour créer et fournir de la valeur de manière pérenne (Baden-Fuller & Morgan, 2010, p. 157).

Le BM est aussi décrit comme un programme de recherche en stratégie s'appuyant sur des éléments précis (Demil et al., 2015 ; Demil & Lecocq, 2021 ; Lecocq et al., 2010) : Cette approche 1) est de type configurationnelle, 2) considère la notion de valeur comme centrale (tant pour l'organisation que pour ses parties prenantes), 3) permet de prendre en considération plusieurs formes de performance et 4) montre que chaque organisation peut sélectionner son propre environnement. Dans ce cadre, le BM est devenu présent au sein des recherches en stratégie, en innovation et plus globalement en sciences de gestion (Foss & Saebi, 2017 ; Saebi et al., 2017 ; Shepherd et al., 2023 ; Snihur & Zott, 2020 ; Wirtz et al., 2016). Des approches conceptuelles multiples sont ainsi proposées (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil et al., 2015b; Teece, 2010).

Parmi ces différentes possibilités d'analyse d'un BM, la conceptualisation qui nous semble la plus adaptée est celle du modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010 ; Lecocq et al., 2006). Puisqu'elle permet une représentation fine d'un BM évoluant en fonction des décisions managériales et des transformations du contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, notamment en cas de perturbations de son écosystème (Lecocq et al., 2018). Il met en évidence trois composantes principales et interdépendantes : « *Ressources et Compétences* » (RC), « *Proposition de valeur* » (V) et « *Organisation* » (O), ainsi que leurs conséquences « *Revenus* », « *Coûts* » et « *Marge* » (figure 12). Premièrement, les ressources correspondent aux actifs développés en interne ou acquis sur les marchés externes, et les compétences représentent la manière dont elles sont utilisées, améliorées ou modifiées. Deuxièmement, ces ressources et ces compétences sont mobilisées au sein d'une structure composée d'une chaîne de valeur (activités réalisées en interne) et d'un réseau de valeur (relations avec les parties prenantes externes). Troisièmement, la proposition de valeur apporte des réponses aux trois questions

essentielles : Qui sont les clients ? Que pouvons-nous leur offrir ? Comment pouvons-nous les atteindre ? En d'autres termes, la proposition de valeur consiste en ce qui est offert aux clients et en la manière dont ils peuvent y accéder. Cette proposition vise non seulement les clients directs, mais aussi « *toutes les entités susceptibles de fournir des revenus à l'entreprise* » (Lecocq et al., 2006, p. 103). Enfin, toutes les conséquences des choix effectués dans les trois composantes majeures génèrent des revenus (chiffre d'affaires, entre autres) et des coûts (tels que l'acquisition de nouvelles ressources), dont la marge correspond à la différence (positive ou négative) entre ces deux éléments.

Figure 12 : Le modèle RCOV



Source : Adapté de Lecocq et al. (2006)

Notre choix de mobiliser cette approche s'explique également par sa vision de l'« évolution » de BM comme un processus de changements progressifs « volontaires ou émergents » anticipant les transformations (Demil & Lecocq, 2010). Ces auteurs ont déjà étudié ce processus à travers le cas du club de football anglais Arsenal FC. Ils le nomment « *dynamic consistency* », c'est-à-dire la capacité à maintenir la performance de l'organisation tout en transformant son BM. Une telle approche nous permet, par exemple, de mieux analyser l'influence que l'évolution d'un produit, d'un service, d'une offre ou d'un groupe d'utilisateurs exerce les uns sur les autres. Cette approche autorise l'intégration d'éléments externes tels que l'ESA « *la partie de l'environnement choisie par l'organisation* » et son environnement plus large (Demil et al., 2018). Demil et al. (2018) affirment en effet que l'organisation n'a pas

besoin de s'adapter ou d'essayer de changer son environnement global mais de sélectionner le paysage concurrentiel le plus pertinent pour elle. C'est cette sous-partie de cet environnement que nous nommons écosystème.

2.3 La perspective structuraliste de l'ESA pour appréhender le réseau de valeur (O) externe et sa proposition de valeur (V)

Les sections précédentes nous ont montré que les transformations de BM visent souvent la création d'une proposition de valeur qui se démarque de celle de ses concurrents en choisissant des activités spécifiques qui offrent une expérience unique et pertinente pour le client (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Magretta, 2002; Teece, 2010). Il faut cependant noter que dans un monde de plus en plus orienté vers l'innovation ouverte (Chesbrough et al., 2018), ces propositions de valeur sont très largement réalisées par des ESA des organisations (Holgersson et al., 2022 ; Snihur et al., 2018). Ces derniers peuvent ainsi sélectionner les activités de l'organisation, structurer sa chaîne de valeur interne ou choisir son positionnement dans le réseau de valeur externe (Malherbe, 2017, 2020). Dans ce contexte, tous les acteurs de l'ESA d'une organisation peuvent contribuer à cette logique de cocréation d'une proposition de valeur distinctive (Adner, 2017 ; Altman et al., 2022 ; Henttonen et al., 2016 ; Loilier & Malherbe, 2012 ; Malherbe & Tellier, 2022 ; Stonig et al., 2022 ; Tellier, 2017).

Si l'approche « *ecosystem-as-affiliation* » souligne l'importance du leader et le décrit comme une entreprise détentrice d'un actif spécifique (une technologie, un brevet, etc.) exerçant un contrôle sur l'ESA, nous l'avons constaté que la littérature s'accorde à dépasser cette logique qui conduit à focaliser les études sur un leader (Adner, 2017). En ce sens, des travaux récents issus de cette perspective (*ecosystem-as-structure*) suggèrent de plus en plus de positionner l'analyse au niveau de la proposition de valeur et des activités d'une communauté d'acteurs partageant une même vocation stratégique (Hou & Shi, 2021 ; Malherbe & Tellier, 2022 ; Stonig et al., 2022). Cela permet, d'une part, de dépasser les critiques concernant les limites de l'analogie biologique (Koenig, 2012), d'autre part, de comprendre que le concept permet surtout une initiative d'innovation ouverte (H. W. Chesbrough, 2003) dans laquelle l'objectif principal est la capture d'innovations à l'extérieur de l'organisation pour les associer à ses

propres capacités (Altman et al., 2022 ; Radziwon et al., 2022) et enfin de s'appuyer avec précision sur les éléments constitutifs d'un écosystème (*cf.* tableau 8).

Tableau 8 : Les éléments constitutifs d'un écosystème

ÉLÉMENTS DE L'ÉCOSYSTEME	ÉCOSYSTEME COMME STRUCTURE	ÉCOSYSTEME COMME AFFILIATION
ACTIVITES	Actions à mettre en œuvre pour la proposition de valeur	Non applicable
ACTEURS	Entités mettant en œuvre les activités	Entités liées à l'acteur central
POSITIONS	Place des acteurs au sein des activités	Déduit des liens avec d'autres acteurs
RELATIONS	Transferts entre les positions qui concernent, ou non, l'acteur central	Relations entre l'acteur central et les autres acteurs

Source : Adner (2017, p. 44)

L'objectif de notre recherche est donc de comprendre les transformations d'un BM dans une logique d'écosystème en intégrant les composantes du modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010) avec les éléments d'un ESA proposés par Adner (2017). L'enjeu est ici de mieux comprendre les composantes liées au réseau de valeur externe (O) et à la proposition de valeur (V) du modèle RCOV en nous appuyant sur l'approche structuraliste. Pour ce faire, nous proposons de nous appuyer sur le concept de business model écosystémique.

2.4 Le Business Model Écosystémique

Cette partie est consacrée à la présentation du concept de BME et insiste sur les différences par rapport à la littérature sur le BM et les raisons pour lesquelles nous avons choisi la notion de BME pour analyser le phénomène étudié. Nous avons scindé cette section en deux parties : la première présente l'articulation entre les composantes du BM et les éléments de l'ESA tout en détaillant les caractéristiques de ce dernier. Puis, la deuxième introduit les dynamiques de transformation interne et externe d'un BME, dynamiques sur lesquelles nous reviendrons plus largement dans la présentation de notre cadre conceptuel (en particulier dans la section 2 du chapitre 2).

2.4.1 Une articulation entre les composantes du BM et les éléments de l'ESA

Si l'approche BM considère l'ESA dans laquelle l'organisation est insérée (dit autrement, l'ESA choisi par l'organisation), les choix externes (souvent influencés par les conditions macro-environnementales) ainsi que la manière dont l'organisation « orchestre » les acteurs de l'écosystème (en vue d'une proposition de valeur commune), sont peu explorés dans la littérature (Gomes et al., 2023). En outre, bien que certaines études sur les BM portent sur la manière dont ces derniers interagissent et dont la valeur est créée au sein d'un écosystème (von Delft & Zhao, 2021), la compréhension du processus de transformation des BM au sein d'un ESA reste limitée (Rong et al., 2018 ; Snihur & Bocken, 2022 ; Snihur & Markman, 2023). Gomes et al. (2023) souligne que, dans un contexte de transformation, les organisations peuvent peiner à construire un BM qui prenne en compte les offres particulières de leur écosystème et à conduire la coévolution en son sein (Gomes et al., 2021, 2022 ; Stonig et al., 2022). Gomes et al. (2023) citent Apple pour illustrer comment cette entreprise a dû créer des business models spécifiques établis sur des écosystèmes adaptés à ses services musicaux, ses systèmes de paiement et d'autres applications. Le manque de recherche sur la dynamique reliant le BM à son écosystème justifie alors la mobilisation de la notion de BME pour notre travail. Par ailleurs, notre étude vise à comprendre les déterminants internes et externes de la transformation dans le cadre de ces deux concepts selon une approche fondée sur le BME.

Pour représenter les caractéristiques de chaque BME analysée dans le cadre de notre étude, nous l'avons divisé en trois composantes principales : les ressources et compétences (RC), l'organisation interne (Oi) et l'organisation écosystémique (OE). Premièrement, nous conservons la composante « *ressources et compétences* » telle qu'elle est proposée par le modèle RCOV. Nous considérons en effet que celle-ci nous permet de visualiser parfaitement les principaux actifs développés en interne ou achetés en externe par l'organisation (tels que les ressources physiques, financières, humaines, etc.), ainsi que ses principales compétences individuelles ou collectives qui lui permettent de mieux exploiter ces derniers. Deuxièmement, pour la composante « *organisation* », nous ne retenons que sa partie correspondant à la chaîne de valeur, c'est-à-dire celle liée aux activités assurées en interne par l'organisation (Oi). Nous avons ainsi dissocié la composante (O) du modèle RCOV en deux composantes distinctes, de sorte que sa partie relative à l'organisation externe s'ajoute à la composante suivante de notre modèle dite organisation écosystémique (OE). Cette dernière, la plus importante, intègre le

réseau de valeur et la proposition de valeur (V), proposées par Demil & Lecocq (2010), et les éléments de l'ESA selon la perspective structuraliste d'Adner (2017) : les activités, les acteurs, les positions et les relations. Nous estimons ainsi qu'une telle approche intégrative nous permet de mieux appréhender les transformations en matière du BME de l'organisation, en particulier sa « *stratégie d'écosystème* » (Ibid.). L'ensemble de ces composantes est résumé dans le tableau 9.

Tableau 9 : Proposition d'une approche intégrative

Composante	Origine du code	Code	Définition
Ressources et compétences (RC)	Demil & Lecocq (2010)	Ressources	Principalement physiques, financières, humaines et immatérielles. Susceptibles d'être achetées, louées ou produites en interne. Mais également celles auxquelles l'organisation à un accès privilégié, sans avoir forcément la propriété.
	Demil & Lecocq (2010)	Compétences	Principales compétences individuelles mais surtout collectives qui permettent potentiellement à l'organisation de mieux opérer ou d'opérer différemment de ces concurrents, ou encore qui peuvent éventuellement donner lieu à une valorisation ultérieure via une ou plusieurs propositions de valeur.
Organisation interne (Oi)	Demil & Lecocq (2010)	Chaîne de valeur	Les activités de l'organisation assurées en interne.
Organisation Écosystémique (OE)	Adner (2017) Demil & Lecocq (2010)	Relations + Réseau de valeur	Transferts entre les positions qui concernent, ou non l'acteur central. Le contenu de ces transferts peut varier - matériel, information, influence, fonds. Les relations entretenues avec les différents partenaires pour créer de la valeur.
	Adner (2017) Demil & Lecocq (2010)	Activités + Offres	Actions à mettre en œuvre pour que la proposition de valeur se concrétise. Les promesses faites aux clients, les produits et les services qui incarnent ces promesses ainsi que les offres groupées de ces produits et/ou services.
	Adner (2017) Demil & Lecocq (2010)	Acteurs + Clients	Entités mettant en œuvre les activités. Un seul acteur peut entreprendre plusieurs activités ; inversement, plusieurs acteurs peuvent entreprendre une seule activité. Il s'agit du ou des individus ou groupes d'individus auxquels l'organisation destine une proposition de valeur donnée.
	Adner (2017) Demil & Lecocq (2010)	Positions + Mode d'accès	Place des acteurs dans le flux d'activités. Le lieu pour chaque phase du processus d'achat, les conditions de l'offre, le prix et la manière dont l'organisation capte de la valeur auprès de ses clients.

*Le texte simple correspond au modèle RCOV, alors que le texte en gras fait référence à l'ESA structuraliste.

Ce tableau sert donc à analyser le BME des quatre cas principaux retenus pour notre étude et au-delà le BME de toute organisation. L'analyse porte essentiellement sur le contenu des transformations qui se sont produites au cours de la période étudiée. Elle nous permet, dans un deuxième temps, d'analyser en profondeur les changements intentionnels et les adaptations contraintes de BM, ainsi qu'à caractériser les modalités de ces transformations.

2.4.2 Les dynamiques de transformation du BME

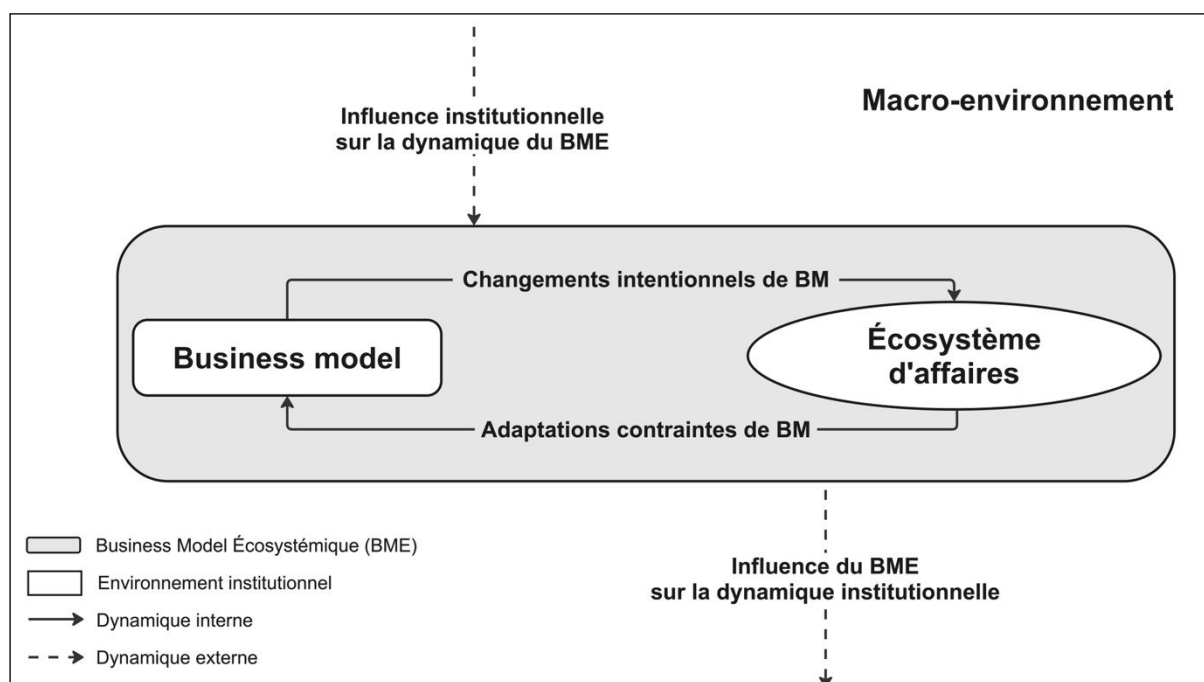
L'intérêt des chercheurs qui s'appuient sur l'approche BME, plutôt que sur l'approche BM, réside notamment dans la façon dont la première perspective insiste davantage sur la proposition de valeur commune dans un écosystème (Gomes et al., 2023). Bien que l'approche BM puisse aussi prendre en compte la manière dont la proposition de valeur est créée et dont un écosystème peut être orchestré pour faire face à différents défis liés l'interdépendance, l'alignement et la collaboration en son sein, les organisations doivent être plus en phase avec les stratégies dites ouvertes (Saebi & Foss, 2015 ; Stonig et al., 2022). Toutefois, un BM « ouvert » dans lequel des acteurs externes apportent des innovations et des connaissances répondant seulement à certains des aspects clés de leur proposition de valeur commune n'est pas suffisant. La compréhension de la dynamique de transformation de leur BM et de l'ESA est, en effet, cruciale pour les dirigeants (Burgelman et al., 2022).

Si la transformation du BM d'une organisation peut se traduire par une séquence de décisions et d'actions qui font varier ses composantes (RC, O et V), la transformation d'un BME repose également sur les acteurs, les activités, les positions et surtout sur les relations avec les BM de ces acteurs. Au sein de l'écosystème d'une organisation, des acteurs appartenant à son écosystème doivent donc s'aligner pour matérialiser une proposition de valeur commune. Gomes et al. (2023) montrent que le passage d'une approche BM à une approche BME demande trois étapes : 1) l'élargissement de la vision, 2) l'intégration et 3) l'orchestration. L'étape d'élargissement de la vision constitue « *les processus par lesquels les organisations reconnaissent la nécessité de transformer leur BM en BME* » (p. 9). Ainsi, les acteurs détectent l'écosystème et le remettent en cause. Puis, l'étape d'intégration consiste à associer les BM des acteurs de l'écosystème, à délimiter l'écosystème, à repositionner et aligner ces acteurs et à défendre l'intégration. Finalement, dans l'étape d'orchestration, « *les organisations font face au défi de gérer la coévolution et l'interaction entre elles* » (p. 14). Cela consiste notamment à

« définir la gouvernance du BME et à nourrir les aspects commerciaux de l'écosystème » (Ibid.).

Ici, notre recherche se focalise sur la dynamique de transformation d'un BME déjà établi par une organisation, ainsi que sur ses déterminants. Afin d'appréhender cette dynamique (figure 13) et ses déterminants, nous l'avons divisé en deux parties : la dynamique interne et la dynamique externe. La première représente l'interaction entre le BM de l'organisation et son ESA, c'est-à-dire tant les changements intentionnels de BM que ses adaptations contraintes. La seconde correspond, d'une part, aux influences potentielles du BME sur la dynamique institutionnelle (macro-environnementale) et, d'autre part, aux influences de cette dernière sur la dynamique interne du BME.

Figure 13 : Les dynamiques de transformation du BME



Source : l'auteur.

Le cadre conceptuel est complété par deux grilles d'analyse (annexe I et II) sur lesquelles nous reviendrons dans le chapitre 2. La première grille est destinée à l'analyse des déterminants internes de la transformation du BME et la seconde à celle des déterminants externes. Il s'agit de comprendre, à partir de notre analyse, ses trajectoires types, ainsi que ses éventuels patterns.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre avait pour objet de présenter dans un premier temps les deux notions principales de notre recherche : le BM et l'ESA. La première partie a retracé le développement du BM, en abordant notamment les aspects relatifs à sa transformation et son application comme modèle cognitif pour la stratégie organisationnelle. Avec la diversité des approches, l'absence de consensus sur leur définition et opérationnalisation a été constatée. La seconde partie examine le concept d'ESA, en soulignant ses deux principales perspectives : l'« ecosystem-as-affiliation » et l'« ecosystem-as-structure ». La première met l'accent sur la communauté d'acteurs hétérogènes et interdépendants, tandis que la seconde se concentre sur la structure qui permet l'alignement et l'interaction entre les partenaires pour proposer une valeur commune. Ces deux perspectives sont considérées comme complémentaires. En outre, la dernière partie de la section a abordé la nécessité d'une étude plus approfondie sur la dynamique, les antécédents et les déterminants de la transformation du BM, en soulignant la nécessité d'une approche plus écosystémique du concept. Enfin, dans une seconde partie, nous présentons notre approche intégrative des concepts de BM et d'ESA, en proposant ce que nous appelons ici le business model écosystémique (BME). Ce modèle vise à comprendre la dynamique étudiée d'un point de vue holistique, en considérant en même temps l'environnement interne et externe des organisations. Pour cela, nous nous appuyons finalement sur le modèle RCOV pour illustrer les transformations d'un BM et sur l'approche structuraliste de l'ESA, en se concentrant sur le réseau de valeur externe et la proposition de valeur d'un BM.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel de la transformation du BME

La pensée en stratégie a connu deux évolutions majeures : la première où la stratégie était considérée comme une réponse adaptative à l'environnement et la seconde mettant en avant les notions de volontarisme et d'intention stratégique (Saïas & Métais, 2001). Dans ce contexte, l'approche du positionnement stratégique de (Porter, 2003), dans laquelle la capacité d'évolution était fortement influencée par l'environnement, a été remise en cause par l'émergence de l'approche de l'intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1994). Cette dernière considère que les entreprises possèdent un pouvoir d'action sur leur environnement et peuvent utiliser leurs ressources et compétences pour avoir un avantage concurrentiel ou créer de nouvelles opportunités en façonnant l'environnement. Toutefois, Burgelman (1983a, 1983b) propose un cadre conceptuel global de l'évolutionnisme organisationnel qui intègre les deux perspectives à travers l'écologie des populations et l'école de l'apprentissage. La première met en avant l'importance de l'apprentissage organisationnel et du développement des compétences pour la survie et le succès d'une organisation. La seconde, quant à elle, étudie les dynamiques des populations d'organisations soumises à des forces de sélection naturelle. D'après ces travaux, l'organisation évolue donc sous l'impulsion de forces endogènes et exogènes qui nécessitent des compétences « d'équilibriste » pour maintenir la stabilité. Ces forces peuvent inclure des initiatives individuelles, la vision du dirigeant et les routines organisationnelles, ainsi que des facteurs externes tels que la pression du marché (Burgelman, 1991).

Dans ce cadre, d'une part, on retrouve les travaux qui adoptent l'approche dite adaptative, considérant la stratégie comme une activité dynamique et interactive, permettant à l'organisation de se mettre en adéquation avec les facteurs macro-environnementaux (Foss & Saebi, 2017). D'autre part, malgré ces influences, il existe aussi tout un courant de pensée qui soutient l'idée que les dirigeants de ces organisations peuvent simplement être guidés par leurs choix, conservant une logique volontariste quant aux transformations potentielles de BM (Demil et al., 2018). Conscients de ces différentes perceptions, nous pensons que notre approche intégrative peut contribuer à la compréhension des déterminants de ces transformations tout en appréhendant au mieux la dynamique interne et externe du BME. En effet, nous pensons que le recours à ces deux approches peut réellement enrichir notre démarche. Par exemple, alors que notre proposition met l'accent sur la logique volontariste au niveau de la dynamique interne du BME, la logique adaptative apparaît autant dans la

dynamique interne que dans la dynamique externe. Les deux parties de ce chapitre présentent successivement le cadre général retenu, la transformation du BME et les analyses fines des dynamiques internes et externes du BME.

1 Les transformations de BM et leur relation avec l'environnement

Notre étude bibliographique nous a permis de faire ressortir un certain nombre de termes pour décrire la transformation d'un BM que l'on parle d'adaptation ou de volontarisme. Parmi ces derniers, nous retrouvons ceux qui font référence à l'innovation d'un BM tels que l'« *adaptation* » (Saebi et al., 2017), le renouvellement « *renewal* » (Doz & Kosonen, 2010), la « *transformation* » (Aspara et al., 2013), la « *reconfiguration* » (Massa et al., 2017), le « *changement* » (Osievskyy & Dewald, 2015) eu encore le « *pivoting* » (Kirtley & O'Mahony, 2023; Morgan et al., 2020). Il existe également ceux qui renvoient à l'évolution d'un BM, tels que l'apprentissage « *learning* » (Teece, 2010), et l'« *évolution* » en tant que telle (Demil & Lecocq, 2010). Certains de ces travaux mettent en évidence le fait que les dirigeants ne se limitent pas à l'intention d'innover ou de faire évoluer leurs BM, mais aussi à son adaptation face aux changements de l'environnement externe de l'organisation (Saebi et al., 2017). D'autres contributions mettent l'accent sur les facteurs internes qui favorisent ou empêchent les transformations en matière de BM (Saebi, 2015). Par exemple, la créativité (Svejenova et al., 2010) ou les capacités cognitives des managers (Aspara et al., 2011) sont souvent présentées comme facteurs qui peuvent favoriser l'éclosion de nouveaux BM. La peur de perdre des revenus (Markides, 2013), de perturber son réseau de valeur (Teece, 2010) ou encore certains freins cognitifs (Tripsas & Gavetti, 2000) sont présentés comme des facteurs limitant les transformations. Notre objectif ici est, d'une part, de présenter les termes retenus et les phénomènes qu'ils sous-tendent, ainsi que la manière générale dont nous analyserons les variations de BME et leurs modalités de transformation, et, d'autre part, la manière dont nous abordons leur relation avec l'environnement.

La sous-section suivante expose finalement la manière dont nous croisons les logiques de changement de BM de Moyon (2011) avec notre perspective écosystémique. Comme la manière dont nous percevons les différentes transformations (intentions, adaptations, etc.) non seulement d'un BM, mais surtout d'un BME.

1.1 Les logiques de transformation de BM revisitées

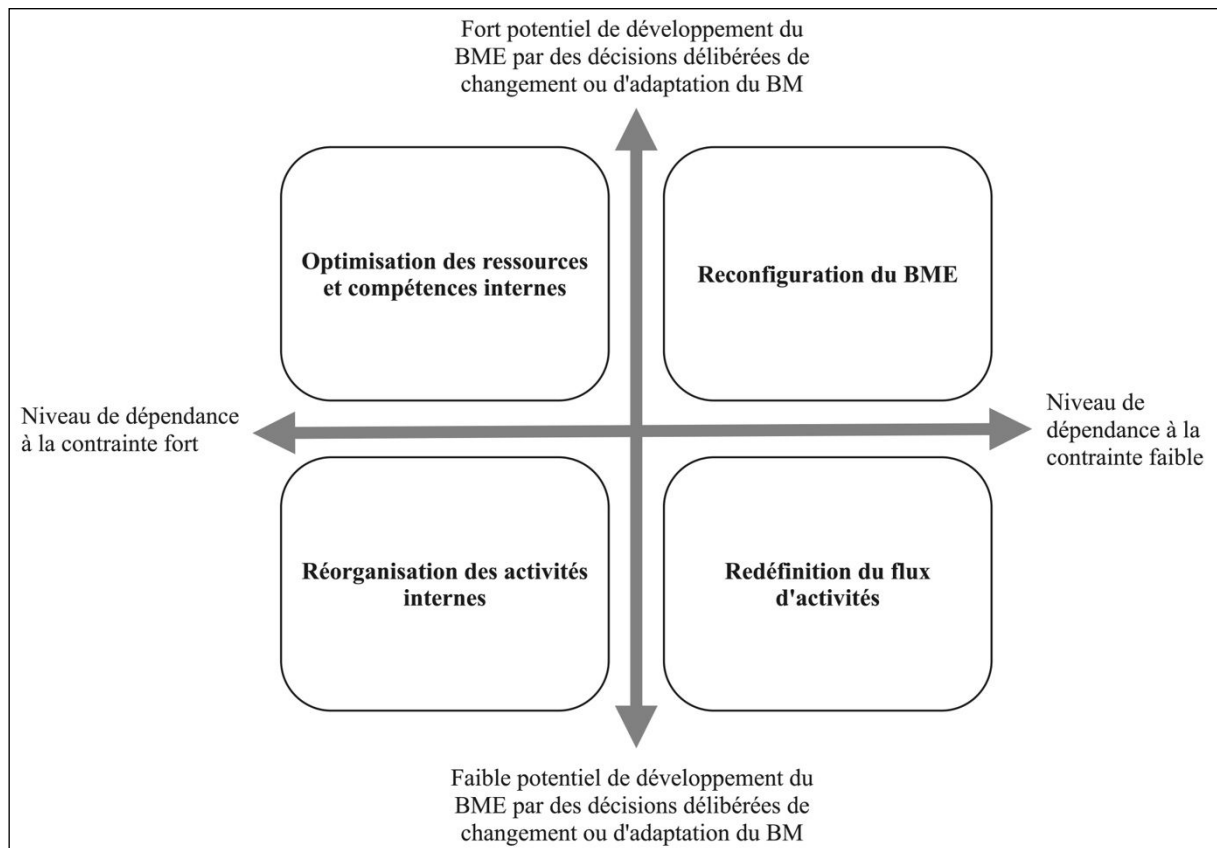
L'objectif de notre thèse est de comprendre les déterminants internes et externes de la transformation du BME d'une organisation. Il nous faut donc réfléchir non seulement au degré

de transformation du BM, mais aussi à celui de l'ESA. L'articulation des concepts de BM et d'ESA nécessite de développer notre propre cadre conceptuel. Ainsi, à titre de complément au modèle de Moyon (2011), nous proposons une approche intégrative en nous appuyant sur la perspective structuraliste d'Adner (2017). Comme Moyon (2011), nous cherchons à représenter l'amplitude du changement en fonction des variations dont fait l'objet chacune des composantes concernées, dorénavant dans un BME. Une combinaison de ces deux perspectives peut donc être pertinente pour parvenir à une compréhension plus fine de ce phénomène.

Afin d'analyser en profondeur les transformations dans la dynamique interne et externe du BME, nous avons identifié leurs différents déterminants (*cf.* section 2). Tout d'abord, pour les déterminants internes, nous en avons trouvé 15 liés à des changements intentionnels de BM et 10 à des adaptations contraintes. Ensuite, concernant les déterminants externes, nous avons recensé 8 correspondants à des transformations du BME qui influencent son macro-environnement et 6 répondants à l'influence des transformations de ce dernier sur le BME. Chacun de ces déterminants fait l'objet d'une présentation détaillée dans la seconde section de ce chapitre.

Nous caractérisons donc les variations de composantes du BME comme des déterminants aboutissant directement à quatre différentes modalités : la réorganisation des activités internes, l'optimisation des ressources et compétences internes, la redéfinition du flux d'activités, et la reconfiguration du BME. Notre typologie de transformation de BME repose finalement sur deux variables : le niveau de dépendance aux contraintes imposées au BM par l'ESA et le potentiel de développement du BME par des décisions délibérées de changement ou d'adaptation du BM. Alors que la première dimension concerne l'attitude des organisations envers l'environnement (ici l'écosystème), la deuxième porte sur les répercussions des décisions de transformation du BM sur le développement du BME. La figure 14 résume ces informations.

Figure 14 : La typologie de transformation de BME

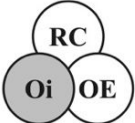
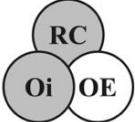
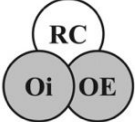



Source : adapté de Moyon (2011).

La modalité « *réorganisation des activités internes* » n'implique que des modifications de la composante « Oi » du BME, et se traduit par le renforcement des activités réalisées en interne susceptibles d'attirer des partenaires locaux. La modalité « *optimisation des ressources et compétences internes* » modifie aussi bien la composante « Oi » que la « RC », amenant l'organisation à valoriser tant ses ressources et compétences actuelles que des nouvelles. L'objectif ici est de proposer et de capter de la valeur, souvent, par le biais d'initiatives individuelles. La logique de « *redéfinition du flux d'activités* » consiste à développer des compétences internes et écosystémiques, notamment par des partenariats stratégiques. Cette modalité touche notamment les composantes « Oi » et « OE ». Enfin, la modalité « *Reconfiguration du BME* » implique la valorisation de nouvelles ressources et compétences en vue du développement des activités internes, mais surtout externes, capables de proposer et de capter de la valeur en collaboration avec certaines des parties prenantes de son ESA. Cette dernière touche l'ensemble des composantes « RC », « Oi » et « OE » du BME, constituant souvent la mise en place d'une nouvelle logique stratégique. Enfin, tout comme dans les

« logiques de changement de BM » de Moyon (2011), la configuration d'un BME peut se traduire par différents degrés de transformation, dépendant alors de l'ampleur du changement en fonction des variations dont fait l'objet chacune des composantes impliquées (Tableau 10).

Tableau 10 : Les modalités de transformation du BME

Modalités de transformation	Synthèse
Réorganisation des activités internes	
Optimisation des ressources et compétences internes	
Redéfinition du flux d'activités	
Reconfiguration du BME	

Source : adapté de Moyon (2011).

De cette façon, nous pouvons analyser l'impact des décisions des dirigeants sur la configuration du BME des organisations étudiées. Nous soulignons toutefois que dans notre typologie, même s'il y a un impact majeur sur les composantes mises en évidence dans chaque modalité, d'autres composantes du modèle peuvent parfois ne pas être épargnées. Dans ce cas, lorsque l'impact est indirect, nous ne le jugeons pas comme une variation de composant. Nous ne considérons ainsi une variation que lorsque plus d'un déterminant de la composante est affecté par la transformation. L'annexe III présente une version détaillée des modalités de transformation du BME.

1.2 Articulation de l'ESA et l'environnement de l'organisation et cadre conceptuel

Pour analyser la dynamique externe du BME (c'est-à-dire la relation d'influence mutuelle entre le BME et son macro-environnement) nous partons du principe que ces transformations macro-environnementales peuvent représenter soit des opportunités soit des contraintes.

Si Vaskelainen & Münzel (2018) indiquent que les travaux centrés sur l'influence des facteurs externes sont moins nombreux, certains chercheurs rejoignent l'approche de Saebi (2015) en évoquant l'influence de facteurs environnementaux exogènes tels que les changements dans les préférences des clients, les changements technologiques et les crises économiques sur la transformation de BM (H. Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Markides, 2013; Teece, 2018). Parallèlement, Foss & Saebi (2017) appellent à prolonger les travaux portant sur le rôle des facteurs institutionnels. A ce sujet, Lyubareva & Rochelandet (2016) ont montré, à partir d'une analyse du secteur de la presse en ligne française, qu'après une phase de variation marquée par une diversité des BM, trois designs dominants se sont finalement imposés. Ces éléments nous indiquent alors que les organisations doivent penser leur BM selon une logique d'écosystème.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'approche BM et l'approche stratégique se distinguent surtout par l'importance accordée à l'environnement. Si la perspective BM défend le volontarisme des décisions stratégiques de l'organisation, en cherchant à « *endogénéiser* » les éléments de l'ESA et de son environnement (Demil & Lecocq, 2021), l'approche stratégique considère le volontarisme des choix et le déterminisme de l'environnement comme des situations de décision très différentes. Le premier soutient que l'organisation conçoit sa stratégie de manière originale, cette originalité pouvant se traduire par des performances supérieures à celles de ses concurrents. En revanche, le second considère l'environnement comme un facteur déterminant de la réussite stratégique de l'organisation, qui doit s'y aligner. Il nous semble toutefois qu'une perspective intégrative peut répondre aux souhaits de Demil et al. (2018) concernant notamment la nécessité d'accorder une plus grande place à l'environnement de l'organisation. Pour ce faire, nous adoptons ainsi une vision écosystémique de ces phénomènes grâce à une perspective hybride intégrative (Hrebiniak & Joyce, 1985; Teece, 2018). Dans cet optique, nous illustrons dans le tableau 11 notre compréhension par rapport à ces différents points de vue sur la relation BM-ESA-environnement.

Tableau 11 : Relation BM-ESA-environnement

	Approche volontariste (Demil et al., 2018)	Approche Intégrative (BME)	Approche déterministe (Saebi et al., 2017)
Place de l'environnement	Non déterministe	Non déterministe mais influent	Déterministe
Relation BM-ESA	Changements intentionnels de BM	Changements intentionnels et Adaptation contraintes de BM	Adaptations contraintes de BM
Relation BM-environnement	Choix délibérés concernant le BM	Influence mutuelle BME-Environnement (sans rien imposer)	Contraintes environnementales au BM
Éléments de l'ESA	Endogènes au BM	Endogènes au BME	Exogènes au BM
Éléments de l'environnement	Endogènes au BM	Micro : endogènes au BME Macro : exogènes au BME	Exogènes au BM

Source : l'auteur.

Notre perspective rejoint l'approche renouvelée de la stratégie proposée par Demil et al. (2018). Nous convenons ainsi qu'une organisation peut sélectionner son environnement pertinent (ESA) lors de la conception de son BM, et que ce BM comme cet ESA sont tous les deux dynamiques. Si nous convenons que les choix relatifs à la configuration du BM sont délibérés, la possibilité que les transformations macro-environnementales puissent peser sur ces choix est réelle.

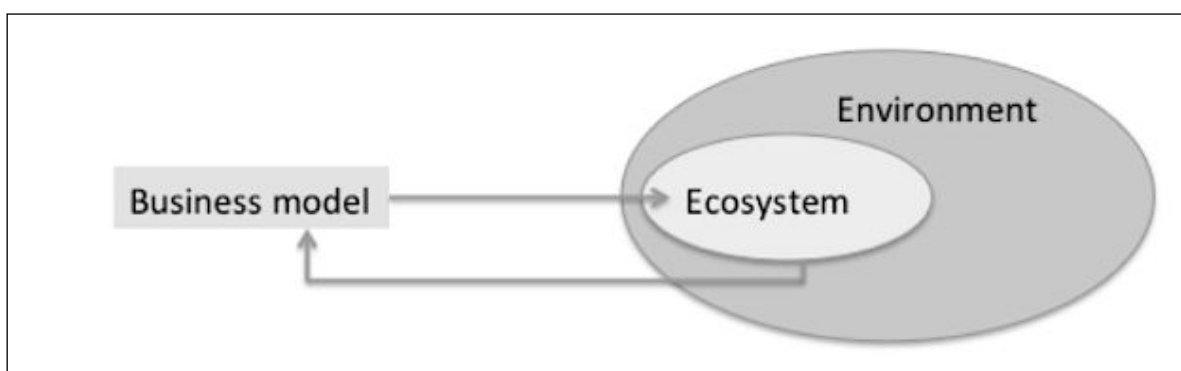
Dewitte et al. (2018) montrent par exemple, dans leur étude sur le marché français du commerce de détail, que certaines contraintes légales peuvent être contournées par des adaptations de BM. Ils soutiennent par ailleurs que, dans ce contexte, les contraintes environnementales se sont converties en opportunités grâce à la nature volontariste du BM de ces organisations. Dans notre approche, une telle adaptation est considérée comme un déterminant de la transformation interne du BME (*cf.* section 2). En revanche, dans le cas où ces contraintes découlent du macro-environnement (dynamique externe du BME), celui-ci peut exercer une influence susceptible d'inviter, sans imposer, l'organisation à opérer des ajustements au sein de son BME, ayant ainsi un impact sur la dynamique interne de ce dernier. Nous pensons donc qu'au cours de son

processus de transformation, il existe une influence mutuelle entre le BME et son macro-environnement.

Dans ce sens, l'étude de Moyon (2011) sur les transformations dans l'industrie musicale indique bien que l'environnement présente des opportunités de diversification des sources de création de valeur susceptibles d'influencer l'organisation du BM de l'entreprise. C'est pourquoi nous soutenons que la seule analyse de la dynamique interne du BME (BM-ESA) ne suffit pas à comprendre sa transformation. Ainsi, la compréhension de sa dynamique externe en prenant en compte les éléments de son macro-environnement et surtout ce rapport mutuel (BME-environnement), semble adaptée à l'objectif de notre recherche. Nous retenons donc que notre approche concernant la relation BME-environnement s'inscrit dans cette perspective intégrative.

Le « *business model thinking* » de Demil et al., (2018) propose alors une vision holistique des phénomènes liés à l'organisation, à l'écosystème et à l'environnement (figure 15). Cette perspective sert en fait de point de départ à notre compréhension de l'articulation entre l'ESA et l'environnement d'une organisation. Selon ces auteurs, l'ESA dans lequel l'organisation va se positionner au sein de son environnement est sélectionné lors de la conception du BM et « *une fois définis, les écosystèmes, contraignent progressivement les business models, car ils sont constitués de relations et d'investissements qui peuvent être difficiles à modifier au fil du temps en raison des coûts irrécupérables et de la dépendance au sentier* » (Demil et al., 2018, p. 1225).

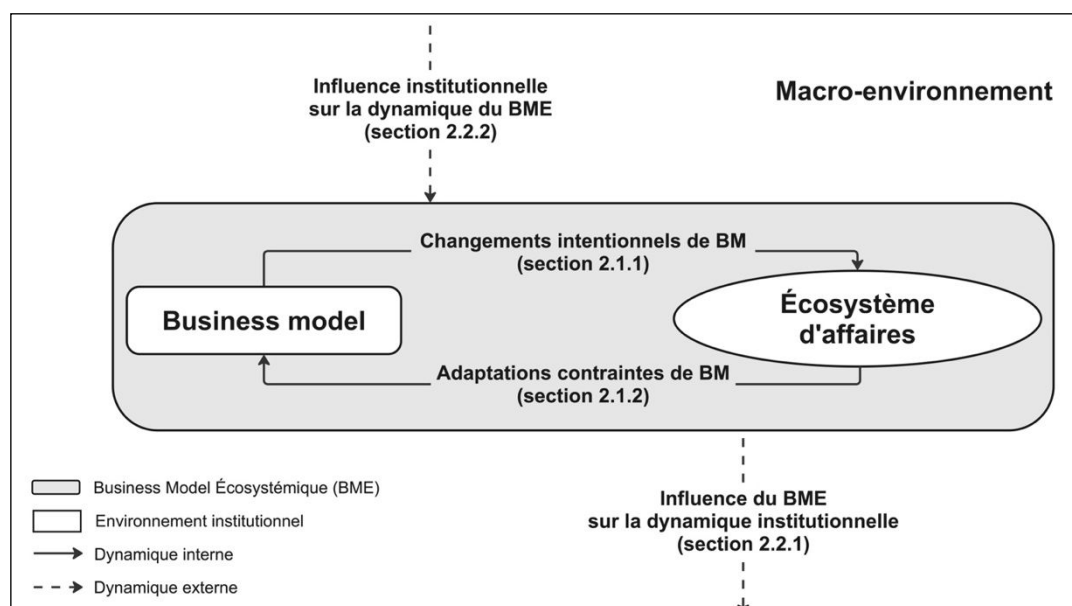
Figure 15 : Les interactions entre le BM de l'organisation, l'écosystème et l'environnement.



Source : Demil et al. (2018, p. 1224)

Néanmoins, l'approche ne se concentre pas sur les éléments constitutifs de la notion d'ESA (activités, acteurs, positions et relations) en considérant que celle-ci est implicite et doit être articulée avec celle du BM et de l'environnement. Leur approche considère plutôt que l'environnement a un rôle réduit, en considérant l'ESA comme « *la partie de l'environnement dans laquelle une organisation interagit* » (Demil et al., 2018, p. 1220). Dans cette perspective, « *l'écosystème est constitué par les choix - délibérés, émergents ou contraints - faits par une organisation concernant son business model* » (p. 1220). Sur ce dernier point, nous rejoignons Demil et al. (2018) car nous sommes d'accord sur le fait que l'environnement ne détermine pas les choix concernant le BME d'une organisation. Cependant, nous pensons que l'environnement (macro) peut exercer une influence sur sa dynamique interne. Donc, nous estimons que le BM et son écosystème (BME) étant tous les deux dynamiques, ils interagissent avec son macro-environnement. Nous pensons en outre que ces choix délibérés dépendent d'un certain nombre de déterminants internes et externes au BME. Notre perspective considère en réalité le BME comme la partie « gérable » de l'environnement, qui, par des choix délibérés, peut également influencer à son tour son macro-environnement. Dans ce contexte d'influence mutuelle, nous estimons par exemple que des initiatives telles que le *lobbying*, le développement d'une nouvelle technologie, l'introduction de nouvelles réglementations, etc., tant au niveau de l'ESA (micro) qu'au niveau environnement (macro), sont susceptibles de peser sur ces choix. La figure 16 illustre ces dynamiques de transformation du BME.

Figure 16 : Les dynamiques de transformation du BME



Source : l'auteur.

Les dynamiques de transformation sont divisées donc en deux parties : la dynamique interne et la dynamique externe. La première représente les relations entre le BM de l'organisation et son ESA, c'est-à-dire soit les changements intentionnels de BM soit ses adaptations contraintes. La seconde correspond à la relation entre le BME et son environnement. D'une part, aux influences potentielles du BME sur la dynamique institutionnelle (macro-environnementale). D'autre part, aux influences de cette dernière sur la dynamique interne du BME. Notre contribution par rapport à l'approche de Demil et al. (2018) repose en effet sur une vision intégrative de l'approche volontariste et de l'approche déterministe. Même si nous voyons les choix liés aux transformations d'un BME quasiment de la même manière que ces auteurs perçoivent celles d'un BM (choix délibérés), nous croyons en une influence mutuelle entre le BME et son macro-environnement (sans rien imposer). Par ailleurs, nous croyons que la prise en compte des éléments d'un ESA sous un angle structuraliste peut apporter une vision écosystémique plus fine de ces transformations. Les sections suivantes sont consacrées à la présentation détaillée des dynamiques de transformation du BME, ainsi que ses déterminants correspondants.

2 La dynamique interne et externe du BME : entre stratégie et destinée

Dans la perspective globale de l'évolutionnisme organisationnel, les organisations se développent sous l'effet de forces internes et externes qui peuvent inclure des initiatives individuelles et des pressions externes (Burgelman, 2015). Dans un tel contexte, l'organisation n'est ni complètement soumise à son environnement externe, ni réellement libre. Elle se développe ainsi sous l'impulsion de forces endogènes (les initiatives individuelles, la perception du manager, etc.) et de forces exogènes (pression de l'environnement externe) où sa « stratégie » et son « destin » s'opposent, nécessitant à leur tour une gestion intégrée et équilibrée de ces deux forces (Burgelman, 2020). Cette logique, définie par Burgelman (2020) comme l'« ensemble des moyens permettant d'acquérir et de conserver le contrôle du destin actuel et futur de l'entreprise » (p. 4), rejoint parfaitement la notion de coévolution et peut servir à la compréhension de la dynamique stratégique d'une entreprise (Burgelman, 2002). Dans ce contexte, le rôle du dirigeant devient crucial pour exploiter les opportunités existantes, explorer de nouvelles opportunités, et donc concilier ces deux dynamiques (Burgelman, 2015).

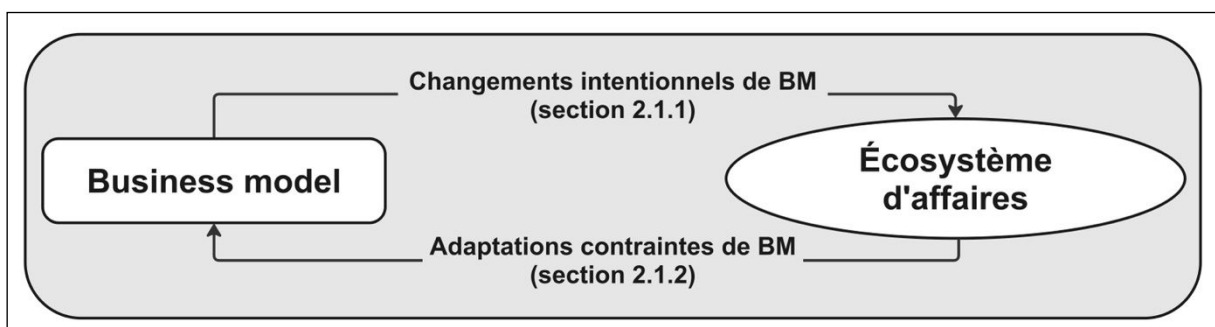
Cette section propose une perspective revisitée de cet équilibre en présentant la dynamique interne et externe sur laquelle reposent les choix en matière de transformation de BME. Dans

un premier temps, nous examinons les caractéristiques dominantes de la dynamique interne, puis nous explorons les aspects pertinents de la dynamique externe. Enfin, dans la dernière section, nous nous concentrons sur l'identification et la description des déterminants qui conduisent ces transformations, ce qui constituera la base de notre analyse des transformations de BME pour chacun des cas étudiés.

2.1 La dynamique interne du BME

Si la dynamique interne du BME est surtout centrée sur le BM de l'organisation, l'ESA ne perd pas pour autant de son importance dans notre proposition. En effet, nous considérons que les initiatives stratégiques menées dans cet environnement interne sont une condition requise, mais non suffisante, pour la performance du BME d'une organisation. Nous soutenons par ailleurs que les choix opérés en matière de BM, issus des décisions délibérées prises par ses dirigeants, le transforment autant de manière intentionnelle (Demil et al., 2018) et adaptative (Saebi et al., 2017 ; Snihur et al., 2018), pouvant être motivés tant par des évolutions (Demil & Lecocq, 2010) que par des innovations de BM (Foss & Saebi, 2018). Dans un contexte où l'un peut façonner l'autre, tant l'ESA peut être choisi par le BM lors de la conception de ce dernier, que le BM peut être choisi son ESA (Teece, 2010). De plus, malgré le fait que l'écosystème soit choisi par l'organisation, les choix opérés en vue de le changer (intentionnellement) ou de l'adapter (de manière contrainte) tendent à être déterminants pour la soutenabilité du BME. Ainsi, une fois cette dynamique enclenchée, les choix relatifs au BM deviennent soumis à des contraintes émanant des transformations de son ESAA (Demil et al., 2018). Toutefois, l'ESA peut à son tour offrir de nouvelles opportunités d'adaptations aux BM qui en font partie (figure 17).

Figure 17 : La dynamique de transformation interne du BME



Source : l'auteur.

Enfin, dans notre optique, cette dynamique se déroule au niveau micro-environnemental (l'environnement des tâches) comprenant, par exemple, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les organismes de réglementation qui contribuent à l'ESA, etc.

2.1.1 Les changements intentionnels de BM

Les changements intentionnels de BM, tels que ceux liés à leur évolution et à leur innovation, sont des initiatives purement délibérées menées par les dirigeants des organisations qui peuvent parfois entraîner des répercussions sur les ESA. Ce type de changement peut même conduire à l'émergence de nouveaux écosystèmes dotés de propositions de valeur distinctes où de nouvelles organisations interdépendantes en tirent profit (Adner & Lieberman, 2021; Lanzolla & Markides, 2021). À ce titre, Snihur et al. (2018) mentionnent le travail de Burgelman & Grove (2007) sur le cas d'Apple en matière d'innovation de BM par la combinaison de l'iPod et iTunes dans leur écosystème lié à la musique numérique et celui de Markides (2006) sur la distribution en ligne d'Amazon. Tous ces exemples peuvent être considérés comme des changements intentionnels de BM qui, par conséquent, ont permis de développer une nouvelle proposition de valeur partagée au sein d'un nouvel ESA. Cependant, comme le soulignent Snihur et al. (2018), la réussite de ce genre de transformation de BM (caractérisée ici par une innovation de BM) est souvent incertaine (Chesbrough & Rosenbloom, 2002 ; Dattée et al., 2018).

Enfin, selon notre approche, les changements intentionnels peuvent concerner la composante liée aux ressources et compétences (RC), celle liée à l'organisation interne (Oi), mais également la composante liée à l'organisation écosystémique (OE).

2.1.2 Les adaptations contraintes de BM

Pour les adaptations contraintes de BM, même si elles constituent des transformations susceptibles de limiter la plupart du temps les choix des dirigeants en termes de BM, celles-ci peuvent tout aussi bien être réfléchies (délibérés). En d'autres termes, tout comme l'influence institutionnelle sur le BME (*cf.* sous-section 2.2.2 dans ce chapitre), ces choix dépendront donc de la capacité d'interprétation des dirigeants (sachant que toutes les organisations ne disposent pas de ressources et/ou compétences requises pour analyser en permanence leur ESA). En

conséquence, ces choix peuvent être acceptés, rejetés, ou encore les dirigeants qui en sont chargés peuvent ne même pas être conscients des transformations subies par leur ESA.

Dans un cadre similaire, Burgelman et al., (2022) présentent les raisons pour lesquelles le choix de mettre en place des scissions corporatives décidé par les dirigeants de la multinationale américaine *Hewlett-Packard* (HP), a permis de créer des entités plus indépendantes et plus adaptables aux transformations de leur environnement externe (ESA). Leur recherche suggère, en effet, que les transformations subies par l'ESA de HP ont conduit cette dernière à une divergence des BM orientés vers le consommateur et vers l'entreprise dans le portefeuille de l'organisation. Burgelman et al., (2022) mettent l'accent ici sur les interactions (sous forme de cercle vicieux) entre la complémentarité « inter-business model », la complexité « intra-business model » et les pressions externes qui ont conduit les dirigeants de cette organisation à agir. Selon les auteurs, cette perspective permet de faire le lien entre les recherches en stratégie d'entreprise et celles sur les écosystèmes (Adner, 2017 ; Jacobides et al., 2018 ; Thomas & Autio, 2019). D'une part, ils montrent comment ces transformations peuvent influencer certains choix opérés par la direction de l'entreprise. D'autre part, ils rejoignent les travaux qui mettent en évidence les avantages des complémentarités stratégiques par le biais des intégrations (Makri et al., 2010), en particulier celles qui s'inscrivent dans un contexte de diversification d'activités.

Ainsi, tout comme les changements intentionnels de BM, les adaptations apportées au BM peuvent entraîner des transformations de BME par le biais de variations au niveau des composantes : ressources et compétences (RC), organisation interne (Oi) et organisation externe (OE).

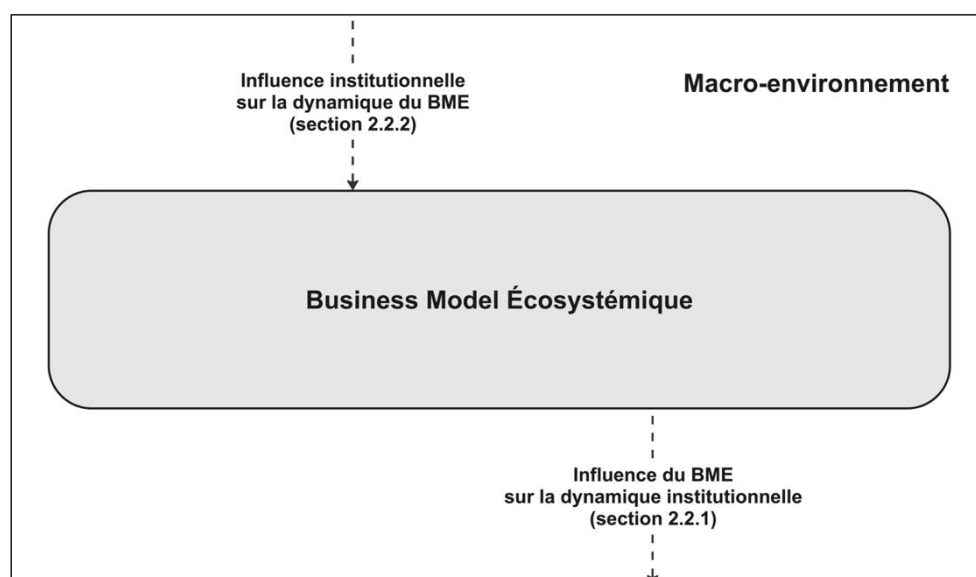
2.2 La dynamique externe du BME

A l'inverse du processus coévolutif liant le BM et son ESA au niveau de la dynamique interne du BME, notre approche soutient qu'une organisation ne peut pas façonner directement, par ses choix en matière de BM, son macro-environnement. Toutefois, les transformations issues de la dynamique interne liée au BME peuvent, au moins indirectement, influencer le macro-environnement dans une logique d'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988). Selon DiMaggio (1988), la notion d'entrepreneuriat institutionnel met l'accent sur le rôle des « *acteurs organisés disposant de ressources suffisantes (entrepreneurs institutionnels) dans l'émergence de nouvelles institutions* » (p. 14). Ces acteurs « *les perçoivent (les institutions) comme une*

opportunité de réaliser des intérêts auxquels ils accordent une grande importance » (Ibid.). Par ailleurs, nous estimons que l'inverse est également possible. Les décisions prises dans le cadre de la dynamique interne peuvent ainsi être influencées par les caractéristiques du macro-environnement (Ghemawat, 2001) et ses transformations (Casper, 2000).

Si nous défendons cette idée de l'existence d'une influence macro-environnementale sur la dynamique interne du BME, nous suivons l'approche *BM thinking* de Demil et al. (2018) pour dire que cet environnement n'est pas déterministe et que les choix des dirigeants de ces organisations restent volontaires et délibérés. Malgré cela, nous considérons que des facteurs institutionnels peuvent influencer les choix en matière de BME (positivement par ses opportunités et/ou négativement par ses menaces). De plus, comme les choix portant sur les transformations de BME au sein de la dynamique interne sont délibérés, ils peuvent pareillement s'avérer positifs ou négatifs pour l'organisation. Par exemple, lorsque l'organisation se positionne dans la partie pertinente (ESA) de l'environnement macro, la dynamique interne du BME peut subir des instabilités pouvant parfois affecter le réseau de valeur externe et la création de valeur commune, voire sa « stratégie écosystémique ». Enfin, nous considérons le BME comme la partie (gérable) de l'environnement qui, par ces choix délibérés, influence à son tour le macro-environnement (la partie non gérable, mais susceptible d'être influencée). La figure 18 illustre la dynamique de transformation externe du BM selon notre perspective.

Figure 18 : La dynamique de transformation externe du BME



Source : l'auteur.

Ainsi, contrairement aux dynamiques internes, les transformations institutionnelles se produisent au niveau macro-environnemental (l'environnement général). Il s'agit des conditions technologiques, culturelles, sociales, démographiques, économiques, politiques, légales, écologiques, etc.

2.2.1 L'influence du BME sur la dynamique institutionnelle

Cette partie traite des influences de la transformation du BME de l'organisation (liées à sa dynamique interne) sur la dynamique institutionnelle (macro-environnementale). Nous estimons, en effet, que plus un BME se transforme, plus il est susceptible d'influencer son macro-environnement. Par exemple, le BME peut parfois jouer un rôle influent sur les décisions et même sur les conditions macro-environnementales à travers ses capacités à faire du *lobbying*, à faire établir des normes réglementaires ou encore des droits de propriété (Foss et al., 2023).

Ces influences sont le résultat global des déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME, tous liés aux choix de changements et d'adaptations de BM. Nous pouvons citer, par exemple, la reconfiguration de la structure d'alignement de l'ESA (Azoulay & Attour, 2022), la réduction de la dépendance du BME envers les parties prenantes de son macro-environnement (Detchenique & Cezar, 2023) ou la naissance et/ou l'expansion d'ESA (Loilier & Malherbe, 2010), entre autres. L'ensemble de ces déterminants sont présentés dans la sous-section 2.3.1 et nous ramènent à la notion d'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988). Ainsi, les influences potentielles exercées par le BME sur les dynamiques institutionnelles renvoient plutôt aux conditions spécifiques du macro-environnement.

En plus de souligner le rôle des entrepreneurs institutionnels dans l'émergence de nouvelles institutions, le concept d'entrepreneuriat institutionnel permet d'expliquer comment les institutions peuvent évoluer (Firk et al., 2024). Pour justifier l'existence d'une influence du BME sur la dynamique institutionnelle, notre approche s'inscrit donc dans cette perspective où les entrepreneurs institutionnels peuvent exercer une influence sur la création et sur la transformation des institutions. Nous nous appuyons surtout sur la définition de Battilana et al. (2009), qui voient ces entrepreneurs comme des « *acteurs qui tirent parti des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles qui existent déjà* » (p. 68).

La mobilisation des ressources est alors en raison de leur rôle dans la transformation des institutions (Warnier et al., 2018 ; Weppe et al., 2013). Bien qu'il existe un contexte institutionnalisé qui souligne l'influence de pressions sur le comportement organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983), l'identification des opportunités et la mobilisation des ressources par les entrepreneurs institutionnels deviennent essentielle pour promouvoir ce processus (Battilana et al., 2009). Par exemple, à travers une transformation endogène, ces acteurs peuvent s'organiser en réorganisant leurs ressources stratégiques. Toutefois, le coût pour les organisations reste élevé et nécessite des compétences particulières pour comprendre en profondeur les règles institutionnelles déjà établies (DiMaggio, 1988). En d'autres termes, l'entrepreneuriat institutionnel dépend tout d'abord de la disponibilité de ces ressources (et compétences) organisationnelles (Battilana & Leca, 2009). Notre constat est donc que l'environnement institutionnel peut à la fois influencer l'acquisition de ressources par ces acteurs et les inciter à mobiliser leurs propres ressources (et compétences) pour transformer cet environnement.

Ce questionnement quant à l'influence environnementale nous ramène aux questions stratégiques liées à l'intention et à l'adaptation. En effet, notre approche intégrative permet alors d'étudier des choix délibérés (et volontaires) au sein d'un environnement non déterministe et lui-même susceptible d'influencer ces choix. Cependant, pour que ces choix intentionnels et volontaires prennent la forme d'une transformation institutionnelle, les entrepreneurs institutionnels doivent motiver d'autres acteurs à coopérer dans un environnement « stable » propice à la transformation (Fligstein, 1997). Cela se produit dans la dynamique interne du BME, qui à son tour est davantage susceptible d'être « gérable » par ses acteurs. Dans ce cadre, Casper (2000) souligne la nécessité pour les acteurs d'être vigilants face à l'arrivée de nouvelles technologies et le rôle joué par les agents institutionnels dans l'orchestration de l'ESA et du macro-environnement.

Seules les organisations capables d'identifier ces opportunités au sein de leur environnement (dotées des ressources et compétences nécessaires) sont en mesure d'opérer une réelle transformation en matière de BM. Battilana (2004) met en évidence certaines qualités importantes (et nécessaires) pour les entrepreneurs institutionnels : 1) être « connaisseur » du domaine et des tactiques de production et de reproduction des institutions, 2) avoir les ressources nécessaires pour y parvenir, et 3) avoir des compétences sociales leur permettant d'influencer (motiver) d'autres acteurs à adhérer au projet tout comme les actions menées. De

plus, pour que ces acteurs soient considérés comme des entrepreneurs institutionnels, Battilana et al. (2009) soulignent qu'ils doivent remplir deux autres conditions : 1) être à l'origine de transformations divergentes et 2) jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de ces transformations.

Malgré le rôle important de ces acteurs dans la dynamique interne du BME, leurs décisions peuvent être influencées par les transformations de leur macro-environnement. Par exemple, leurs efforts peuvent échouer en raison de la résistance d'acteurs puissants présents dans le contexte macro-environnemental. Granados et al. (2022) montrent que plus ces acteurs font pression pour obtenir une légitimité permettant d'être inclus dans le marché, plus les mécanismes de pouvoir qui contribuent à empêcher la transformation institutionnelle sont accentués. Cependant, le contrôle de cette logique institutionnelle dominante, exercé sur la cognition des entrepreneurs institutionnels, peut être remis en cause (Detchenique & Cezar, 2023). Certains acteurs peuvent donc transposer des pratiques qui rompent avec cette dynamique imposée (Battilana et al., 2009 ; Boxenbaum & Battilana, 2005 ; Leca et al., 2008). Ce qui justifie notre approche quant à l'existence d'une autre voie d'explication du processus de transformation institutionnelle passant par l'analyse du rôle des forces endogènes dans la remise en cause de l'ordre institutionnel.

En outre, si le paradoxe de l'agence encastrée (Seo & Creed, 2002) indique une contradiction fondamentale entre l'agence des acteurs et le déterminisme institutionnel, Ocasio et al. (2017) insistent sur le fait que, dans la mesure où les logiques institutionnelles parviennent à traiter de manière équilibrée l'influence de la structure et celle de l'agent, cela « *n'est pas vraiment un paradoxe* » (p. 524). Ainsi, l'acteur institutionnel peut bénéficier d'outils qui lui permettent d'agir et qui, à leur tour, influencent ses actions (*Ibid.*). En d'autres termes, en même temps qu'il utilise la structure comme moyen d'action, ses actions peuvent provoquer des transformations dans la structure.

Cette sous-section était dédiée à l'influence du BME sur la dynamique institutionnelle. Toutefois, les transformations macro-environnementales peuvent aussi exercer des influences sur les choix (qui restent volontaires) concernant le BM et l'ESA de l'organisation. Cet aspect est au cœur de la prochaine sous-section.

2.2.2 L'influence institutionnelle sur la dynamique du BME

Alors que des recherches récentes interrogent le rôle central des éléments structurels de l'environnement sur les transformations des BM (Demil et al., 2018 ; Dewitte et al., 2018 ; Mouakhar & Hachard, 2018 ; Warnier et al., 2018), nous soutenons ici que les organisations doivent, au moins, considérer l'influence que ces conditions institutionnelles peuvent exercer sur leurs choix en matière de BM (Ilyas et al., 2023). D'une part, nous croyons que ces éléments de réflexion méritent d'être considérés, surtout lorsqu'il s'agit des transformations (évolutions, innovations, etc.) des BM déjà établis. D'autre part, à l'instar de l'approche BM *thinking* de Demil et al. (2018), nous convenons que ces conditions sont moins importantes lors de la conception du BM (Maucuer et al., 2018). En effet, au moment de la conception, les dirigeants sont en mesure de choisir la partie de l'environnement qui leur convient le mieux (ESA) pour opérer leurs activités (Hannah & Eisenhardt, 2018). Nous affirmons cependant que ces influences sont susceptibles de peser (sans les déterminer) sur les choix de transformations relatifs à la dynamique interne du BME.

Dans ce cadre, les organisations peuvent être influencées par des réformes réglementaires menées par des entités institutionnelles qui ne sont pas directement rattachées à leur ESA et qui peuvent donc avoir une incidence indirecte (positive ou négative) sur leurs activités (Nielsen, 2023). Si certaines organisations peuvent réagir via la conception d'un nouveau BM (Dewitte et al., 2018), toutes ne disposent pas des outils nécessaires pour une analyse permanente de leur environnement institutionnel (Ilyas et al., 2023). Par ailleurs, ces organisations peuvent soit accepter la réforme réglementaire, soit finalement choisir de s'y adapter. Pour cette dernière possibilité, l'organisation conserverait son BM actuel (ici son BME). Une telle perspective rejoint le paradigme de la contingence « stratégie-structure » (Chandler, 1962), sur le fait qu'il est important de mettre en place un dispositif stratégique de veille environnementale. Ce dispositif peut faciliter l'ajustement graduel de la structure organisationnelle afin d'éviter des modifications précipitées ou excessives susceptibles de déstabiliser l'architecture organisationnelle établie.

Enfin, les influences potentielles exercées par la dynamique institutionnelle sur la dynamique du BME ne se traduisent pas directement au niveau de ses composantes sous forme de variations, mais plutôt sur sa dynamique au sens large.

2.3 Les déterminants de la transformation dans la dynamique inter et externe du BME : proposition du cadre conceptuel

Cette dernière partie détaille l'ensemble des déterminants de la transformation dans la dynamique interne et externe du BME. Nous souhaitons proposer un cadre conceptuel qui nous permettra finalement : 1) d'identifier les transformations intervenues dans le BME des organisations analysées, 2) d'en caractériser les modalités et 3) d'analyser la profondeur de ces variations, notamment celles relatives aux changements et aux adaptations dans le BM de ces organisations.

2.3.1 Les déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME

Tout d'abord, pour d'analyser en profondeur les transformations au sein de la dynamique interne du BME, nous avons identifié 15 déterminants correspondants aux changements intentionnels du BM et 10 aux adaptations contraintes du BM, soit un total de 25 variations types. Ces variations sont issues de notre étude empirique portant sur le contexte historique du secteur et de la littérature consacrée aux notions de BM et d'ESA. Nous détaillerons chacun de ces déterminants au cours de la deuxième section de ce chapitre. Le tableau 12 résume ces informations.

Tableau 12 : Les déterminants internes types de la transformation du BME

Composante	Changements intentionnels	Adaptations contraintes
RC	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires) Valorisation de nouvelles ressources et compétences Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la proposition de valeur Développement de normes technologiques propres 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance envers une partie prenante (ESA) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles
Oi	<ul style="list-style-type: none"> Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau BM dans l'ESA Adaptation des activités réalisées en interne Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA
OE	<ul style="list-style-type: none"> Extension du réseau de valeur Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA Orientation vers des clients inhabituels Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (co-création de valeur) Réduction de la dépendance envers une partie prenante Proposition de valeur groupée Création de valeur par l'innovation ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation des activités réalisées en externe Nouvelle technologie (ESA) Nouvelle réglementation (ESA) Besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'écosystème en vue de propositions de valeur intégrées

Ce tableau nous sert donc de base à l'élaboration de notre grille d'analyse. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les différentes transformations au sein de la dynamique interne du BME de chacun des quatre cas principaux analysés dans le cadre de notre recherche. Cela nous permettra, dans un second temps, de caractériser les différentes modalités de transformation de BME, ainsi que la profondeur de chacune des transformations opérées par ces organisations.

2.3.1.1 Les changements intentionnels au niveau des ressources et compétences

Cette partie est consacrée à la présentation des déterminants relatifs aux changements intentionnels au niveau de la composante « ressources et compétences » (RC) du BME. L'accent est mis ici sur les quatre principaux aspects qui nous semblent cruciaux pour comprendre et appliquer les stratégies organisationnelles dans le contexte des organisations analysées (tableau 13).

Pour ce faire, nous analyserons tout d'abord l'utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires) par ces organisations, en nous appuyant sur les travaux de Weppe et al. (2013), Warnier et al. (2018) et sur Demil et al. (2018), afin de comprendre si elles choisissent délibérément ou non d'utiliser de telles ressources, ce qui peut par conséquent affecter leurs disponibilités au sein de l'ESA. Ensuite, la valorisation de nouvelles ressources et compétences est étudiée en s'appuyant sur les travaux de Moyon & Lecocq (2014) et ceux de Detchenique & Cezar (2023), c'est-à-dire un changement intentionnel qui peut affecter les trois composantes du BME. Puis, sera examinée l'acquisition de ressources et de compétences clés pour créer de la valeur, telle que décrite aussi bien par Demil & Lecocq (2010) que par Detchenique & Cezar (2023), afin d'évaluer son rôle dans les composantes organisationnelles internes et externes. Enfin, nous nous intéresserons au développement de standards technologiques propres, mis en évidence par Demil et al., (2018). Si ce dernier changement est choisi par l'organisation, nous pourrions évaluer des avantages et des défis de ce type d'innovation autonome pour celle-ci.

Tableau 13 : Changements intentionnels concernant les ressources et compétences

Déterminant	Origine	Définition
Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires)	Weppe et al. (2013) Warnier et al. (2018) Demil et al. (2018)	Choix intentionnel d'utiliser de ressources non stratégiques/ordinaires (jugés comme étant moins importantes pour aboutir à la performance) pour l'organisation, ayant une conséquence sur la disponibilité de ces ressources dans l'ESA choisi.
Valorisation de nouvelles ressources et compétences	Moyon & Lecocq (2014) Detchenique & Cezar (2023)	Il s'agit d'un changement volontaire et majeur par la valorisation de nouvelles RC, ayant des conséquences sur les trois composantes du BME.
Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la proposition de valeur	Demil & Lecocq (2010) Detchenique & Cezar (2023)	Acquisition de ressources et/ou de compétences essentielles à l'organisation externe et la proposition de valeur individuelle (BM) et/ou conjointe (ESA) de l'organisation focale.
Développement de normes technologiques propres	Demil et al. (2018)	Changement intentionnel visant à développer ses propres standards ou ses propres technologies sans faire appel à des partenaires externes.

Ce tableau nous permet donc de mettre en évidence l'importance de la gestion des ressources et des compétences lors des changements intentionnels du BM d'une organisation. Ces

déterminants représentent certaines des stratégies qui peuvent affecter, par exemple, la stratégie écosystémique d'une organisation.

2.3.1.2 Les changements intentionnels au niveau de l'organisation interne

S'agissant des déterminants liés aux changements intentionnels de BM au niveau de la composantes « organisation interne » (Oi) du BME, nous nous concentrons également sur quatre éléments clés susceptibles de nous faire comprendre cette partie de sa dynamique interne.

Dans un premier temps, nous étudions les décisions relatives au degré de risque pris par l'organisation, en nous inspirant aux travaux d'Adner & Feiler (2019). Le choix peut affecter les interdépendances de celle-ci au sein de leur ESA, affectant par conséquent son BME. Dans un deuxième temps, nous étudions, en nous fondant sur Demil & Lecocq (2010), si l'organisation, par ses choix, a développé ou non la capacité de sélectionner, d'attirer ou de maintenir des ressources rares pour l'ESA. Troisièmement, la sélection des activités internes susceptibles de proposer et de capter de la valeur, en s'appuyant sur les travaux de Detchenique & Cezar (2023) est examinée. Enfin, nous nous intéressons aux décisions d'abandonner ou d'externaliser une activité centrale pour l'organisation, auparavant réalisée en interne, en faisant référence aux travaux de Burgelman & Grove (1996) et ceux menés par Demil et al. (2018). Un tel choix organisationnel vise finalement à réallouer ou à recombinaison des ressources. Le tableau 14 résume ces informations.

Tableau 14 : Changements intentionnels concernant l'organisation interne

Déterminant	Origine	Définition
Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation	Adner & Feiler (2019)	Choix du degré de risque assumé par l'organisation concernant ses interdépendances au sein de l'ESA (susceptibles d'influencer la dynamique du BME).
Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA	Demil & Lecocq (2010)	Il s'agit de renforcer les capacités internes de l'organisation à sélectionner, attirer ou retenir les ressources rares pour l'ESA.

Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur	Detchenique & Cezar (2023)	Choix intentionnel concernant la sélection des activités, menées en interne (certaines susceptibles de développer l'organisation écosystémique du BME), en vue de la captation de la valeur individuelle.
Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne	Burgelman & Grove (1996) Demil et al. (2018)	Choix intentionnel d'abandonner ou d'externaliser une activité centrale, auparavant réalisée en interne, en vue de la réallocation ou recombinaison de ressources éventuellement limitées au sein de l'organisation ou de son ESA.

Le tableau ci-dessus nous permet donc de mettre en évidence les changements intentionnels dans l'organisation interne du BME des organisations analysées. Ces quatre déterminants nous permettent ainsi de comprendre comment ces choix stratégiques pèsent sur leur structure.

2.3.1.3 Les changements intentionnels au niveau de l'organisation écosystémique

Nous proposons ici de repérer les déterminants liés au changement intentionnel dans la composante « organisation écosystémique » (OE) du BME. Sept aspects clés, tirés de la littérature, sont analysés pour révéler comment ces changements affectent et façonnent la stratégie écosystémique des organisations analysées. Ces aspects comprennent l'extension du réseau de valeur, les modes de gestion et de partage de la valeur, l'orientation vers des clients inhabituels, l'interaction avec de nouveaux partenaires, la réduction de la dépendance envers les parties prenantes de l'ESA, la proposition de valeur groupée et la création de valeur par le biais de l'innovation ouverte. Nous soutenons que chacun de ces déterminants constitue un élément fondamental pour comprendre ces transformations potentielles. Le tableau 15 présente leurs origines et la définition de chacun de ces déterminants.

Tableau 15 : Changements intentionnels concernant l'organisation écosystémique

Déterminant	Origine	Définition
Extension du réseau de valeur	Moyon & Lecocq (2014) Detchenique & Cezar (2023)	Développement de partenariats (éventuellement avec des partenaires locaux) et de relations privilégiées, ayant des conséquences sur la transformation de la seule composante « Organisation » (dimension externe).

Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA	Snihur et al. (2021) Malherbe & Tellier (2022) Altman et al. (2022)	Le choix des modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs faisant partie de la structure d'alignement de la proposition de valeur au sein de l'ESA.
Orientation vers des clients inhabituels	Demil et al. (2018)	Changement intentionnel de proposition de valeur ciblant une clientèle inhabituelle ayant des conséquences sur l'intensité de la concurrence au sein de l'ESA.
Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (co-création de valeur)	Adner & Kapoor (2010) Autio & Thomas (2014) Demil et al. (2018)	La mise en place de partenariats visant des ressources et/ou des compétences stratégiques (propriété intellectuelle, marque, etc.), nécessaires à l'élaboration d'une proposition de valeur collective.
Réduction de la dépendance envers une partie prenante (ESA)	Demil et al. (2013) Detchenique & Cezar (2023)	Le choix de l'organisation de réduire sa dépendance envers une partie prenante, éventuellement pour neutraliser ou annuler l'influence de certains acteurs tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires, etc.
Proposition de valeur groupée	Moyon & Lecocq (2014) Detchenique & Cezar (2023)	Développement d'une proposition de valeur en collaboration avec des partenaires qui ne sont pas soumis à l'influence des conditions propres au secteur d'activité de l'organisation focale.
Création de valeur par l'innovation ouverte	Chesbrough & Rosenbloom (2002) Radziwon et al. (2022)	Développement de partenariats externes à l'organisation, axés sur l'exploration et l'ambidextrie organisationnelle, à travers un écosystème d'innovation permettant de créer de la valeur par l'innovation ouverte.

Ce tableau illustre la diversité des approches potentielles qui peuvent être adoptées par les organisations dans un contexte similaire et souligne également l'importance d'une vision écosystémique flexible et réactive dans un ESA (ainsi comme pour le BM) en constante transformation.

2.3.1.4 Les adaptations contraintes au niveau des ressources et compétences

S'inspirant des travaux de Ferreira et al. (2013), Miller et al. (2014), Warnier et al. (2018), Detchenique & Cezar (2023), Battilana et al. (2009) et sur Burgelman et al. (2022), nous axons notre analyse des adaptations contraintes au niveau des « ressources et compétences » RC du

BME sur deux facteurs principaux : la gestion de la dépendance des parties prenantes (ESA) à l'égard des ressources et des compétences essentielles et la reconfiguration des ressources disponibles pour répondre efficacement aux changements de l'environnement (tableau 16).

Tableau 16 : Adaptations contraintes concernant les ressources et compétences

Déterminant	Origine	Définition
Dépendance envers une partie prenante (ESA) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation	Ferreira et al. (2013) Miller et al. (2014) Warnier et al. (2018) Detchenique & Cezar (2023)	Adaptations induites par la dépendance envers une partie prenante disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation. Cette dépendance peut éventuellement soumettre l'organisation aux conditions du secteur d'activité. Une assurance de générer des revenus substantiels grâce à des acteurs détenant des droits exclusifs au sein de l'ESA.
Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles	Battilana et al. (2009) Warnier et al. (2018) Burgelman et al. (2022)	Adaptations visant à répondre aux transformations de l'environnement choisi par l'organisation (ESA), tels qu'une réorganisation et une redistribution plus efficace des ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles. Ces choix peuvent faire l'objet d'une utilisation de ressources et de compétences par des acteurs qui visent à créer ou à transformer les institutions de leur ESA. Cela peut inclure l'optimisation des ressources humaines, financières (y compris la réduction des coûts), matérielles et technologiques.

Ces déterminants sont ainsi liés à la manière dont les organisations adaptent stratégiquement leurs ressources et leurs compétences aux contraintes externes, en vue de préserver ou de renforcer leur positionnement dans leur ESA.

2.3.1.5 Les adaptations contraintes au niveau de l'organisation interne

Dans cette partie, nous traitons des déterminants liés aux adaptations contraintes dans l'« organisation interne » (Oi) du BME (tableau 17), selon trois déterminants principaux, évoqués à partir des différentes études (Adner & Kapoor, 2010 ; Cozzolino et al., 2018 ; Detchenique & Cezar, 2023 ; Foss & Saebi, 2017 ; Lanzolla & Markides, 2021 ; Teece, 2007, 2010) : 1) l'exploration de l'impact de l'introduction de nouveaux BM sur l'ESA de l'organisation, 2) l'adaptation des activités menées en interne en réponse à la dynamique de

l'ESA et 3) la relation souvent nécessaire avec les principales parties prenantes de l'écosystème. Nous croyons que ces éléments sont fondamentaux pour comprendre comment les organisations répondent et s'adaptent à des ESA en constante évolution. En effet, cette capacité d'adaptation nous semble être l'une des compétences essentielles pour la soutenabilité d'un BME.

Tableau 17 : Adaptations contraintes de BM concernant l'organisation interne

Déterminant	Origine	Définition
Nouveau BM dans l'ESA	Teece (2010) Foss & Saebi (2017) Cozzolino et al. (2018)	L'arrivée d'un nouveau BM dans l'environnement choisi (ESA) amène l'organisation à réfléchir à des adaptations de son organisation interne pour faire face à la concurrence.
Adaptation des activités réalisées en interne	Teece (2007) Adner & Kapoor (2010) Lanzolla & Markides (2021)	Adaptation des activités réalisées en interne en raison d'une situation où la création de valeur par une autre organisation de l'ESA (souvent le leader) dépend des organisations qualifiées de complémentaires.
Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA	Detchenique & Cezar (2023)	Adaptation visant à répondre aux transformations de l'environnement choisi (ESA), généralement des acteurs publics influents, pouvant avoir un impact sur la composante « Oi » du BM de l'organisation.

Ce tableau met en évidence certains des déterminants qui soulignent le besoin pour les organisations de rester agiles et réceptives aux adaptations de leur BM en termes d'organisation interne. Notre perspective soutient ainsi que de telles adaptations rendent ces organisations capables de se positionner de manière avantageuse dans leur ESA.

2.3.1.6 Les adaptations contraintes au niveau de l'organisation écosystémique

Cette dernière partie, traitant des dynamiques internes, met en évidence les déterminants correspondants aux adaptations contraintes dans l'« organisation écosystémique » (OE) du BME. Ces transformations sont généralement induites par des facteurs externes, tels que les changements technologiques et réglementaires, la concurrence accrue et la nécessité d'obtenir des résultats à court terme (tableau 18). En nous appuyant sur les travaux de Gueguen & Torrès (2004), Teece (2007), Markides (2013), Pateli & Giaglis (2005), Cozzolino et al. (2018), Ritala et al. (2013), Detchenique & Cezar (2023), Stonig et al. (2022) et Azoulay (2023), nous

explorons la manière dont les organisations s'adaptent (au niveau de leur BME) pour générer de la valeur dans un micro-environnement soumis à de constantes mutations.

Tableau 18 : Adaptations contraintes concernant l'organisation écosystémique

Déterminant	Origine	Définition
Adaptation des activités réalisées en externe	Gueguen & Torrès (2004) Teece (2007) Markides (2013)	Adaptation de l'organisation écosystémique (OE), notamment sur la manière de proposer de la valeur, en raison du risque de concurrence (peur de perdre des revenus).
Nouvelle technologie (ESA)	Pateli & Giaglis (2005) Cozzolino et al. (2018)	Adaptation de l'organisation écosystémique (OE) suite au développement ou à l'arrivée d'une nouvelle technologie susceptible de modifier les règles au sein de l'ESA.
Nouvelle réglementation (ESA)	Ritala et al. (2013)	Adaptation de l'organisation écosystémique (OE) suite à des changements réglementaires (régulation ou dérégulation) susceptibles de modifier les règles au sein de l'ESA.
Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel	Detchenique & Cezar (2023)	L'organisation est confrontée à une pression pour atteindre des objectifs spécifiques dans un délai relativement court afin de maintenir sa position sur le marché et de rester compétitive par rapport à ses concurrents. Par ex. : la pression exercée par le besoin de performances sportives à court terme conduisant à un manque de flexibilité concernant les efforts à déployer pour trouver des alternatives.
Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'écosystème en vue de propositions de valeur intégrées	Stonig et al. (2022) Azoulay (2023)	Adaptations liées aux fonctions des produits et/ou services de l'organisation pour les aligner avec l'ESA, recherchant des complémentarités et favorisant la collaboration interne et externe dans le développement des capacités d'orchestration dans l'environnement choisi.

Ce tableau nous fournit donc des éléments pour nous aider à comprendre la façon dont les organisations peuvent adapter leur BM face aux changements technologiques et réglementaires et à la pression de la concurrence (au niveau de leur ESA). Ces adaptations ne constituent pas seulement des réponses aux enjeux externes ; elles représentent également des opportunités stratégiques pour réaligner et renforcer leurs propositions de valeur (soit à titre individuel, soit

collectif). Ainsi, la capacité d'une organisation à s'adapter et à se réinventer dans leur écosystème devient décisive pour sa survie dans ce contexte.

Pour terminer, cette grille de lecture a été conçue dans le cadre d'une démarche dont l'objectif principal est de caractériser plus finement les déterminants de la transformation dans la dynamique interne d'un BME. Cela nous servira avant tout à analyser en profondeur ces variations dans ses composantes ainsi que leurs différentes modalités : la réorganisation des activités internes, l'optimisation des ressources et compétences internes, la redéfinition des flux d'activités, la reconfiguration du BME. Mais surtout, nous analyserons la profondeur de ces transformations, c'est-à-dire à quel point chaque organisation analysée s'est transformée en termes de changement et d'adaptation de BM. La dernière partie de ce chapitre portera finalement sur les déterminants de la transformation dans la dynamique externe du BME.

2.3.2 Les déterminants de la transformation dans la dynamique externe du BME

Nous avons ajouté à notre proposition les différents facteurs répondant aux transformations liées à la dynamique externe du BME. Parmi ceux-ci, 8 déterminants sont relatifs à l'influence des transformations dans la dynamique interne du BME sur la dynamique institutionnelle (macro) et 6 caractérisant la dynamique institutionnelle sur les transformations dans la dynamique interne du BME, soit un total de 14 variations types (tableau 19). Tout comme les déterminants internes, ceux-ci sont issus soit de notre étude empirique du contexte historique du secteur.

Tableau 19 : Les déterminants externes types de la transformation du BME

Influence des transformations dans la dynamique interne du BME sur la dynamique institutionnelle (macro)	Influence de la dynamique institutionnelle (macro) sur les transformations dans la dynamique interne du BME
<ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguration de la structure d'alignement (ESA) • Conception d'un écosystème minimum viable • Changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA • Technologie introduite, développée ou conçue par l'ESA • Réduction de la dépendance envers une partie prenante (Macro) • Abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME • Naissance et expansion de l'ESA • Mise en place de pratiques de lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle réglementation • Dépendance envers une partie prenante (Macro) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles pour l'organisation • Influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA • Transformation du modèle économique du secteur • Nouvelles technologies (Macro) • Transformations socioculturelles et géopolitiques

Ces déterminants constitueront donc notre seconde grille d'analyse. Cette fois-ci, nous cherchons à identifier les différentes transformations liées à la dynamique externe du BME, tant pour les quatre cas principaux que pour les cas secondaires de notre recherche.

2.3.2.1 L'influence des transformations de BME sur la dynamique institutionnelle

Tout d'abord, nous mettons en évidence les déterminants liés à l'influence des transformations de BME sur la dynamique institutionnelle, soit huit déterminants principaux (Adner, 2017 ; Andreff, 1999 ; Azoulay & Attour, 2022 ; Battilana et al., 2009 ; Burgelman & Grove, 1996 ; Demil et al., 2013 ; Detchenique & Cezar, 2023 ; Gueguen & Torrès, 2004 ; Loilier, 2020 ; Loilier & Malherbe, 2010 ; Malherbe, 2017 ; Moore, 1993, 1996 ; Pateli & Giaglis, 2005) : 1) la reconfiguration de la structure d'alignement de l'ESA, 2) la conception d'un « écosystème minimum viable », 3) le changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA, 4) la technologie introduite, développée ou conçue par l'ESA, 5) la réduction de la dépendance envers une partie prenante (macro), 6) l'abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME, 7) la naissance et expansion de l'ESA et 8) la mise en place de pratiques de lobbying. Le tableau 20 propose une définition de chacun de ces déterminants.

Tableau 20 : Transformations dans la dynamique interne du BME de l'organisation

Déterminant	Origine	Définition
Reconfiguration de la structure d'alignement (ESA)	Adner (2017) Azoulay & Attour (2022)	Des transformations dans la distribution des activités au sein de la structure d'alignement (interactions entre les éléments de l'ESA), qui peut se traduire par l'intégration, la suppression, la combinaison, la séparation ou le déplacement d'activités.
Conception d'un « écosystème minimum viable »	Adner (2012) Malherbe (2017)	Développement d'une petite configuration d'éléments susceptibles d'être regroupés tout en créant une valeur commerciale singulière. Cela demande éventuellement des réflexions et/ou des ajustements (choix délibéré) de la part d'institutions extérieures à la dynamique interne du BME.

<p>Changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA</p>	<p>Andreff (1999)</p>	<p>Des transformations dans la dynamique concurrentielle interne de l'ESA susceptibles d'accroître les risques de déséquilibre concurrentiel et l'influence et le contrôle exogènes. Mais aussi des opportunités telles que l'injection de capitaux, la modernisation et la professionnalisation ou l'expansion géographique de l'ESA.</p>
<p>Technologie introduite, développée ou conçue par l'ESA</p>	<p>Pateli & Giaglis (2005)</p>	<p>Des transformations dans la dynamique interne du BME résultant de l'introduction, du développement ou de la conception d'une nouvelle technologie susceptible de modifier les règles au sein de l'ESA.</p>
<p>Réduction de la dépendance envers une partie prenante (macro)</p>	<p>Battilana et al. (2009) Demil et al. (2013) Detchenique & Cezar (2023)</p>	<p>Le choix de l'organisation de réduire sa dépendance envers une partie prenante (macro), éventuellement pour neutraliser ou annuler l'influence de certains acteurs tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires, etc. Ces choix peuvent faire l'objet d'une utilisation de ressources et de compétences stratégiques par des acteurs qui visent à créer ou à transformer les institutions de leur macro-environnement.</p>
<p>Abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME</p>	<p>Burgelman & Grove (1996) Loilier (2020)</p>	<p>Des transformations dans la dynamique interne du BME provoquée par l'abandon d'une ou plusieurs activités centrales auparavant menées conjointement dans l'environnement choisi (ESA). Ces transformations peuvent être susceptibles d'influencer la réallocation et/ou la redistribution des ressources et la dynamique institutionnelle externe du BME.</p>
<p>Naissance et expansion de l'ESA</p>	<p>Moore (1993, 1996) Loilier & Malherbe (2010)</p>	<p>Phase d'émergence d'une architecture complexe visant à construire une nouvelle offre autour d'une idée émergente constituée de séquences coévolutives entre des organisations en coopération cherchant à combiner leurs BM afin d'attirer des clients.</p>

<p>Mise en place de pratiques de lobbying</p>	<p>Gueguen & Torrès (2004)</p>	<p>Efforts déployés par des individus, groupes ou organisations en vue de persuader ou d'influencer les décideurs, tels que les législateurs, les fonctionnaires ou les chefs d'entreprise, afin qu'ils adoptent certaines politiques, lois ou réglementations qui favorisent leurs intérêts ou objectifs spécifiques. Pratique susceptible de transformer les règles institutionnelles externes au BME.</p>
--	------------------------------------	--

Grâce à ces déterminants, nous sommes enfin en mesure de mettre en évidence les transformations potentielles de BME qui peuvent exercer des influences sur leur contexte institutionnel. Les auteurs cités dans le tableau ci-dessus indiquent dans leurs recherches que ces transformations reflètent les stratégies des entreprises, les politiques réglementaires et les dynamiques concurrentielles. Nous pensons par ailleurs qu'en comprenant mieux ces interactions (BME-macro-environnement), les organisations peuvent prendre de meilleures décisions concernant les BME, ainsi que les rendre plus robustes et adaptables pour prospérer dans un tel contexte.

2.3.2.2 L'influence des transformations au niveau institutionnel sur la dynamique interne du BME

Cette dernière partie porte sur les déterminants liés aux transformations institutionnelles qui peuvent exercer une influence sur la dynamique interne du BME (tableau 21). Nous nous concentrons sur six éléments clés identifiés dans différentes études (Andreff & Staudohar, 2000 ; Casper, 2000 ; Detchenique & Cezar, 2023 ; Ferreira et al., 2013 ; Ghemawat, 2001 ; Gouguet & Primault, 2006 ; Ilyas et al., 2023 ; Malherbe & Tellier, 2022 ; Miller et al., 2014 ; De Reuver et al., 2009 ; Sabatier et al., 2012 ; Wirtz et al., 2010).

Tableau 21 : Déterminants institutionnels de la dynamique externe du BME de l'organisation

Déterminant	Origine	Définition
Nouvelle réglementation (macro)	Casper (2000) De Reuver et al. (2009) Ilyas et al. (2023)	Des transformations institutionnelles au niveau macro-environnemental liées à de nouvelles réglementations susceptibles d'influencer les règles au sein de la dynamique interne du BME. La déréglementation peut également être un facteur susceptible d'offrir de nouvelles opportunités.
Dépendance envers une partie prenante (macro) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles pour l'organisation	Ferreira et al. (2013) Miller et al. (2014) Detchenique & Cezar (2023)	Adaptations induites par la dépendance envers une partie prenante disposant de ressources et/ou de compétences essentielles pour l'organisation. Cette dépendance peut éventuellement soumettre l'organisation aux conditions du secteur d'activité. Une assurance de générer des revenus substantiels grâce à des acteurs détenant des droits exclusifs au sein du macro-environnement.
Influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA	Gouguet & Primault (2006) Malherbe & Tellier (2022)	Des transformations institutionnelles au niveau macro-environnemental liées aux décisions des institutions nationales et supranationales susceptibles d'influencer la dynamique interne des BME (organisation de l'écosystème).
Transformation du modèle économique du secteur	Andreff & Staudohar (2000) Casper (2000)	Des transformations du modèle économique (macro) susceptibles d'influencer la dynamique interne du BME, pouvant conduire à des ajustements du BM et/ou de l'ESA de l'organisations.
Nouvelles technologies (macro)	Wirtz et al. (2010) Sabatier et al. (2012)	Des transformations et évolutions technologiques (macro) susceptibles d'influencer la dynamique interne du BME, pouvant conduire à des ajustements du BM et/ou de l'ESA de l'organisations.
Transformations socioculturelles et géopolitiques	Ghemawat (2001) Ilyas et al. (2023)	Des transformations socioculturelles et géopolitiques (macro) susceptibles d'influencer la dynamique interne du BME, pouvant conduire à des ajustements du BM et/ou de l'ESA de l'organisations.

Ce tableau nous aide finalement à analyser ces influences institutionnelles potentielles sur les choix des organisations analysées en matière de BME. Il nous permet surtout d'analyser en profondeur tous ces facteurs qui sont susceptibles d'entraîner des transformations.

L'objectif principal de cette grille de lecture à caractère général est de mieux caractériser les déterminants de la transformation dans la dynamique externe du BME. Cela nous permettra surtout de procéder ensuite à une analyse des variations globales susceptibles d'affecter indirectement leurs composantes. Le chapitre suivant décrit donc l'évolution de l'industrie française du football à travers la compréhension de son contexte historique. Cela nous aidera à mener à bien les analyses fondées sur les déterminants présentés ici

Synthèse du chapitre

Ce chapitre a exploré les dynamiques concernées dans la transformation d'un BME en proposant un cadre conceptuel. Premièrement, nous avons abordé la complexité des transformations d'un BM et son interaction avec l'environnement. Nous soulignons également la diversité des termes employés pour décrire ces différents types de transformations, ainsi que l'importance des facteurs internes et externes qui influencent ces transformations. Deuxièmement, nous avons adopté une approche écosystémique pour croiser les logiques de changement de Moyon (2011) avec les forces internes et externes qui façonnent l'évolution des organisations, en référence à Burgelman (2015, 2020). Cette perspective a révélé l'importance cruciale de l'équilibre entre stratégie interne et forces exogènes dans la dynamique du BME, en soulignant le rôle clé du dirigeant pour naviguer entre ces deux pôles. Enfin, cette section a fourni la base d'une analyse plus approfondie des transformations des BME. Nous avons identifié et décrit les principaux déterminants de ces transformations, fournissant ainsi une base solide pour l'analyse des cas étudiés. Cela a permis de mieux comprendre comment les organisations peuvent non seulement s'adapter, mais encore prospérer face aux défis et aux opportunités que les transformations d'ESA leur confèrent. En conclusion, ce chapitre a enrichi notre compréhension de la dynamique des transformations des BME, en soulignant l'interaction complexe entre les forces internes et externes et leur impact sur la stratégie et le destin de l'organisation (Burgelman, 2020).

Partie II

Une étude de cas multiples du football professionnel français

Chapitre 3 : Une perspective historique de la transformation du secteur du football professionnel français et des relations entre ses acteurs

Ce chapitre décrit la transformation du secteur du football français à travers la compréhension de son contexte historique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur des données contextuelles afin de mieux comprendre les changements qui s'y sont produits. Cela nous permet de mieux comprendre ce phénomène afin de pouvoir présenter des interprétations alternatives et de les comparer avec les résultats des recherches qui ont déjà été menées sur le sujet (Miles et al., 2020). Dans une première partie, nous décrivons le contexte historique du football français avant sa professionnalisation et, ensuite, la transformation de ce secteur après sa professionnalisation. Pour conduire cette démarche, nous sommes inspirés des travaux de Pettigrew (1990) et de Van de Ven & Huber (1990). Selon ces auteurs, une étude qui cherche à comprendre un changement organisationnel doit explorer les données contextuelles au fil du temps, afin de mieux appréhender l'environnement externe et interne de l'organisation. Ainsi, nous présentons ce contexte historique avant, dans la partie suivante, de décrire la façon dont les clubs répondent à ces transformations.

1 De l'introduction du football moderne en France à la transition vers le professionnalisme

Nous retraçons, dans la première section, une description du contexte historique du football français avant sa professionnalisation à partir de 1932. Nous passerons de l'introduction du football moderne et de ses institutions à la transition vers le professionnalisme. Nous exposons ainsi l'émergence du secteur du football sur le plan national, en passant par le début du développement institutionnel du sport jusqu'à sa transformation en un spectacle qui commence à attirer l'attention du grand public (Lanfranchi & Wahl, 1998).

1.1 L'introduction du football moderne et de ses institutions

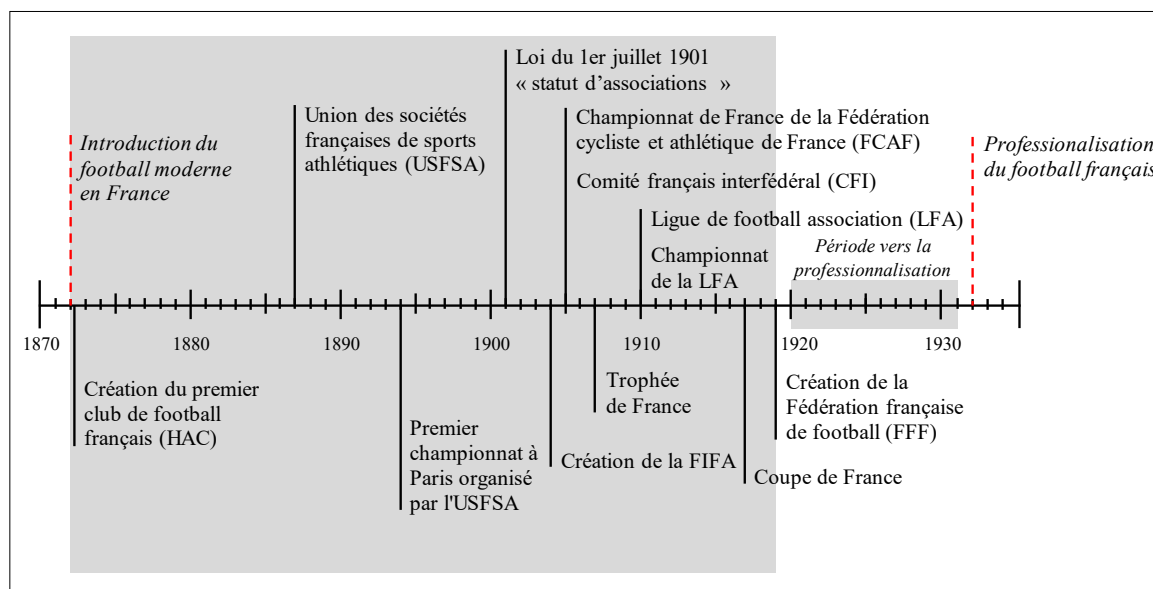
Depuis l'introduction du football moderne en France au XIXe siècle jusqu'à la fin des années 1920, un nouveau secteur a commencé à émerger (Dietschy, 2014) (figure 19), notamment avec la création du premier club français en 1872 : Le Havre Athletic Club (HAC)¹. Le secteur s'est alors développé de manière amateur, ainsi que les championnats organisés par leurs institutions (Wahl, 1986). Dans ces conditions, les organisations chargées du développement et de la gouvernance du sport étaient encore en cours de formation. Dans les années 1890, les premières structures qui se sont intéressées à la gestion des compétitions de football en France n'étaient pas spécifiques à ce sport. Cela a alors provoqué des conflits entre ces institutions et les clubs participant à leur championnat (Gouguet & Primault, 2006). Ainsi, de nouvelles institutions ont été créées pour organiser le secteur.

En 1894, l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA) s'est intéressé au football en organisant son premier championnat à Paris. L'USFSA était une fédération multisports française fondée le 20 novembre 1887 à Paris (*Ibid.*). Si son objectif initial était de se consacrer exclusivement à l'athlétisme, elle s'est intéressée progressivement à d'autres sports comme le rugby et la natation. Concernant le football, son manque d'engagement et l'absence de stratégies de développement pour ce sport ont néanmoins causé des dégâts

¹ <https://www.fff.fr/articles/details-articles/198-544070-1872-naissance-dun-doyen> consulté le 13 novembre 2019.

irréversibles dans ses relations avec les clubs (Dietschy, 2014). Cette situation a ouvert la porte à la création de nouvelles institutions sportives centrées sur le football.

Figure 19 : Période avant la professionnalisation



Source : l'auteur.

Au sein de l'USFSA, la commission responsable du football, en coopération avec les pays membres fondateurs (les Pays-Bas, la Belgique, la Suède, le Danemark, la Suisse, l'Espagne et la France), est intervenue en créant la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (Wahl, 1986). Depuis sa création, le 21 mai 1904 au 229, rue Saint-Honoré à Paris, cette institution permet aux membres de disposer d'une entité chargée d'organiser le sport au plus haut niveau dans laquelle seules les associations membres étaient reconnues comme officielles par la FIFA. Il était alors interdit aux footballeurs de participer à des championnats organisés par différentes associations dans leur pays².

Ensuite, d'autres fédérations et organisations sportives ont commencé à se joindre au projet de la FIFA. Des associations de pays importants pour le football, comme l'Allemagne, l'Autriche, l'Italie et la Hongrie ont alors rejoint la FIFA et renforcé son projet de consolidation³. Quelques difficultés sont néanmoins apparues, comme la consolidation des championnats organisés par les associations membres reconnues par la FIFA. Par ailleurs, les tensions entre l'institution et

² <https://fr.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/> consulté le 13 novembre 2019.

³ *Ibid.*

les organisations sportives anglaises ont également rendu difficile la mise en œuvre de nouvelles règles. Toutefois, après des négociations entre les deux parties, les relations se sont améliorées. Ainsi, le français est choisi comme langue officielle de l'institution et les règles du jeu, devenant obligatoires pour l'ensemble des membres, ont été établies selon le modèle anglais. Cela a ouvert ensuite la voie à l'expansion de l'organisation à l'étranger avec l'accueil d'associations nationales d'autres continents⁴. Ces transformations ont aussi amené à un développement considérable du statut juridique des clubs français (Dermit-Richard, 2013), alors régis par le statut des associations « loi 1901 »⁵, que nous présentons au cours du chapitre.

Malgré les initiatives de la FIFA et des associations nationales, l'amateurisme dominait toujours le territoire français. Un certain nombre de fédérations se concurrençaient mutuellement pour organiser leurs propres compétitions simultanément. Par exemple, le championnat de France de football a été organisé annuellement par la Fédération Cycliste et Athlétique de France (FCAF) entre les saisons 1905-1906 et 1913-1914. Au cours de cette période, le Comité Français Interfédéral (CFI) a entamé un mouvement de réunification de ces dernières (Dietschy, 2014). Son objectif était de réunir toutes les fédérations responsables de la gestion du football en France, à l'exception de l'USFSA et de la Fédération des Sociétés Athlétiques Professionnelles de France (FSAPF). Parallèlement, le CFI a organisé le Trophée de France (appelé ensuite la Coupe de France), une compétition disputée chaque année entre 1907 et 1914⁶. Ce comité, fondé le 23 mars 1907, a finalement cédé sa place à la Fédération Française de Football (FFF) en 1919⁷.

La tentative de réunir les institutions et de réorganiser les compétitions n'a pas suffi à satisfaire les intérêts de tous les clubs. En conséquence, certains clubs dissidents de l'USFSA ont créé leur propre institution, la Ligue de Football Association (LFA), et son championnat (Wahl, 1986). La LFA a été fondée en 1910 par Jules Rimet qui quitta alors son poste de président du club de football Red Star FC pour prendre la présidence de l'institution. Le Championnat de la

⁴ <https://fr.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/fifa-takes-shape.html> consulté le 13 novembre 2019.

⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570> consulté le 13 novembre 2019.

⁶ <https://www.fff.fr/articles/retro-1/palmares/palmares-coupes-nationales/details-articles/1595-2137-trophee-de-france> consulté le 13 novembre 2019.

⁷ <https://www.fff.fr/articles/la-fff/histoire-du-football-francais/details-articles/207-544075-1907-le-cfi-vainqueur-aux-points> consulté le 13 novembre 2019.

LFA était une compétition amateur dont le vainqueur participait au Trophée de France. La compétition organisée par la LFA se déroulait chaque saison entre 1910 et 1914 puis en 1918-1919. Finalement, la Coupe de France, une compétition annuelle ouverte à tous les clubs affiliés à la CFI puis à la FFF, est créée en 1917.

Dans le même temps, le premier championnat de France féminin de football est créé en 1919 par la Fédération des Sociétés Féminines Sportives de France (FSFSF) (Prudhomme-Poncet, 2003). Malgré l'intérêt du public pour le football féminin, sa pratique a souffert de nombreux préjugés (Wahl, 2002). Cela a eu un impact sur son développement et sa consolidation en tant que sport dans le pays. De ce fait, le football féminin a pratiquement disparu en France quelques années plus tard⁸ avant de reprendre sa place sur la scène européenne grâce à l'intérêt accru du grand public et ce, même si le nombre de spectateurs était déjà inférieur à celui du football masculin (Breuil, 2011).

Enfin, c'est la FFF qui a profondément structuré le football. Cette institution a été créée avec l'objectif de gérer et d'organiser le football français dans son ensemble⁹. Elle a réuni les clubs de football de France et de la principauté de Monaco. De plus, elle était également responsable de l'organisation de compétitions nationales et de matchs internationaux des sélections de joueurs français. Cette initiative transformant le CFI en FFF est considérée comme une étape décisive pour la transformation et le développement du secteur (*Ibid.*). Depuis sa création, la FFF est affiliée à la FIFA, succédant ainsi au CFI et à l'USFSA.

1.2 La transition vers le professionnalisme

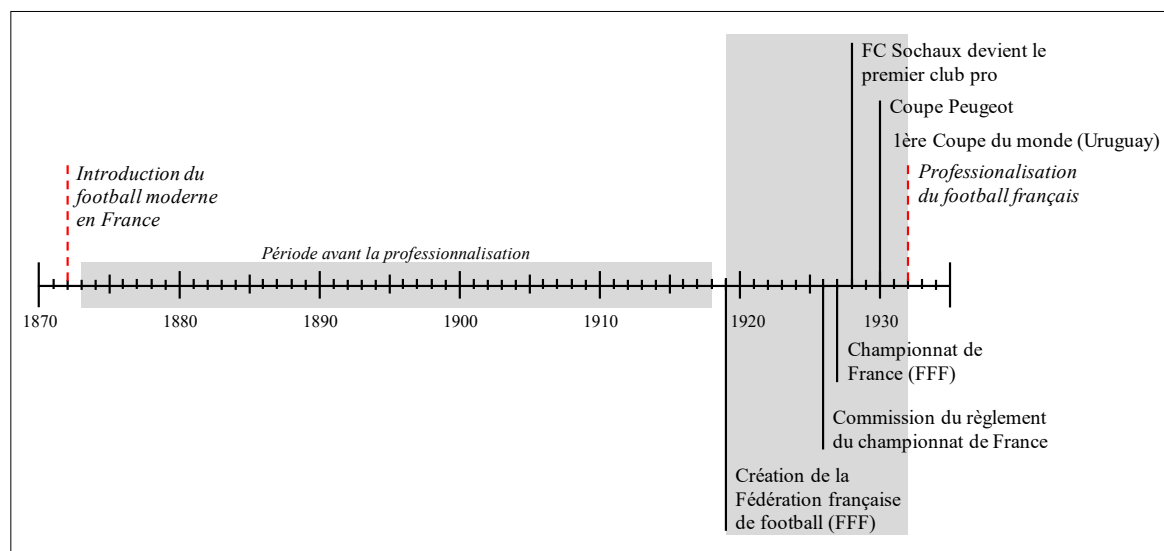
Dans la continuité de la période d'organisation et d'institutionnalisation du secteur, le processus de transition vers le professionnalisme a été engagé (figure 20). Cette période mène à la mise en place du championnat de France et à la consolidation de son règlement. Par ailleurs, le football a été stimulé par la création de la Coupe du Monde de la FIFA avec la participation décisive de Jules Rimet, alors président de l'institution (Gouguet & Primault, 2006). De puissants dirigeants sont ainsi engagés dans la professionnalisation du football français. En conséquence, le nombre de transferts de joueurs augmente, de même que le pouvoir des

⁸ <https://www.fff.fr/actualites/177588-un-siecle-de-foot-au-feminin> consulté le 05 novembre 2019.

⁹ <https://www.fff.fr/articles/details-articles/430-1027-les-dates-et-chiffres-cles> consulté le 14 novembre 2019.

gestionnaires face à des joueurs qui n'étaient pas encore assez organisés pour défendre leurs droits¹⁰.

Figure 20 : Transition vers le professionnalisme



Source : l'auteur.

En 1925, la Commission d'étude du championnat de France, devenant plus tard la Commission d'étude de l'épreuve nationale, propose à la FFF la création du championnat de France. Un débat s'est alors instauré entre les parties intéressées. Leur objectif était d'inclure cette compétition dans le calendrier du football sans affecter les compétitions déjà existantes. Ainsi, en 1926, est mise en place une nouvelle commission, la Commission du règlement du championnat de France, chargée du règlement et de la mise en œuvre du nouveau championnat national. En 1927, le premier championnat de France organisé par la FFF est alors créé. Cette compétition, scindée en trois divisions (la division d'Excellence, la division d'Honneur et la division de Promotion) était encore disputée sous le statut d'amateur et n'a duré que trois saisons.

Sous l'impulsion de Jean-Pierre Peugeot, le FC Sochaux est fondé en 1928. C'est un club composé seulement de joueurs salariés (Wahl, 1986). L'équipe, sponsorisée par l'usine, devient officiellement le premier club de football professionnel français.¹¹ L'objectif premier du

¹⁰ <https://www.fff.fr/articles/la-fff/histoire-du-football-francais/details-articles/241-544137-1930-sochaux-gagne-sa-coupe> consulté le 15 novembre 2019.

¹¹ <http://www.fcsochaux.fr/fr/index.php/article-2/48> consulté le 18 novembre 2019.

dirigeant était alors d'organiser une compétition réservée aux meilleurs clubs du pays : en 1930, la Coupe Peugeot (également connue sous le nom de Coupe Sochaux) est donc créée.¹² La compétition, autorisée par la FFF, ne dure alors que deux saisons et est remportée par le FC Sochaux en 1931 et le FC Mulhouse en 1932.

Ces premiers pas vers le professionnalisme ont conduit les clubs français à s'intéresser de plus en plus au recrutement de joueurs étrangers pour renforcer leurs équipes. Toutefois, les joueurs étaient obligés d'accepter des transferts même s'ils n'étaient pas d'accord parce qu'ils étaient considérés comme la propriété du club (Gouguet & Primault, 2006). Cette époque était marquée par « l'amateurisme marron », autrement dit la rémunération illégale versée à un joueur amateur (Wahl, 1986). Cette pratique a été largement utilisée à une époque où le football français n'était pas encore totalement professionnel. Cela a conduit les entités responsables à réfléchir sérieusement à la possibilité de professionnaliser ce sport (*Ibid.*).

C'est, en 1932, que le football français devient un sport officiellement professionnel avec la mise en place d'un premier championnat national à vingt clubs. Cependant, afin de limiter l'action de l'administration fiscale, les clubs affiliés à la FFF ont conservé leur statut d'association définie par la loi de 1901 (*Ibid.*). Parallèlement, cette transformation a marqué le début du développement économique du secteur et l'a rendu rentable pour les principaux acteurs du sport (Lanfranchi & Wahl, 1998). C'est le début de la transformation en un spectacle qui attire le grand public, même si au début ce dernier n'était pas encore totalement convaincu par la future progression de ce sport dans le pays¹³. La professionnalisation a d'ailleurs mis en évidence des problèmes structurels et organisationnels et la nécessité de développements des clubs.

Notons aussi que d'autres pays, européens et sud-américains, ont suivi le début de professionnalisation en France (Dietschy, 2014). C'est ainsi que la notoriété de la FIFA a commencé à grandir dans le monde, de même que son influence politique et commerciale. Cela a joué un rôle important dans la création de la Coupe du Monde de la FIFA. Ainsi, après une période de discussion entre cette dernière et le Comité International Olympique (CIO) sur la

¹² <https://www.fff.fr/articles/la-fff/histoire-du-football-francais/details-articles/241-544137-1930-sochaux-gagne-sa-coupe> consulté le 19 novembre 2019.

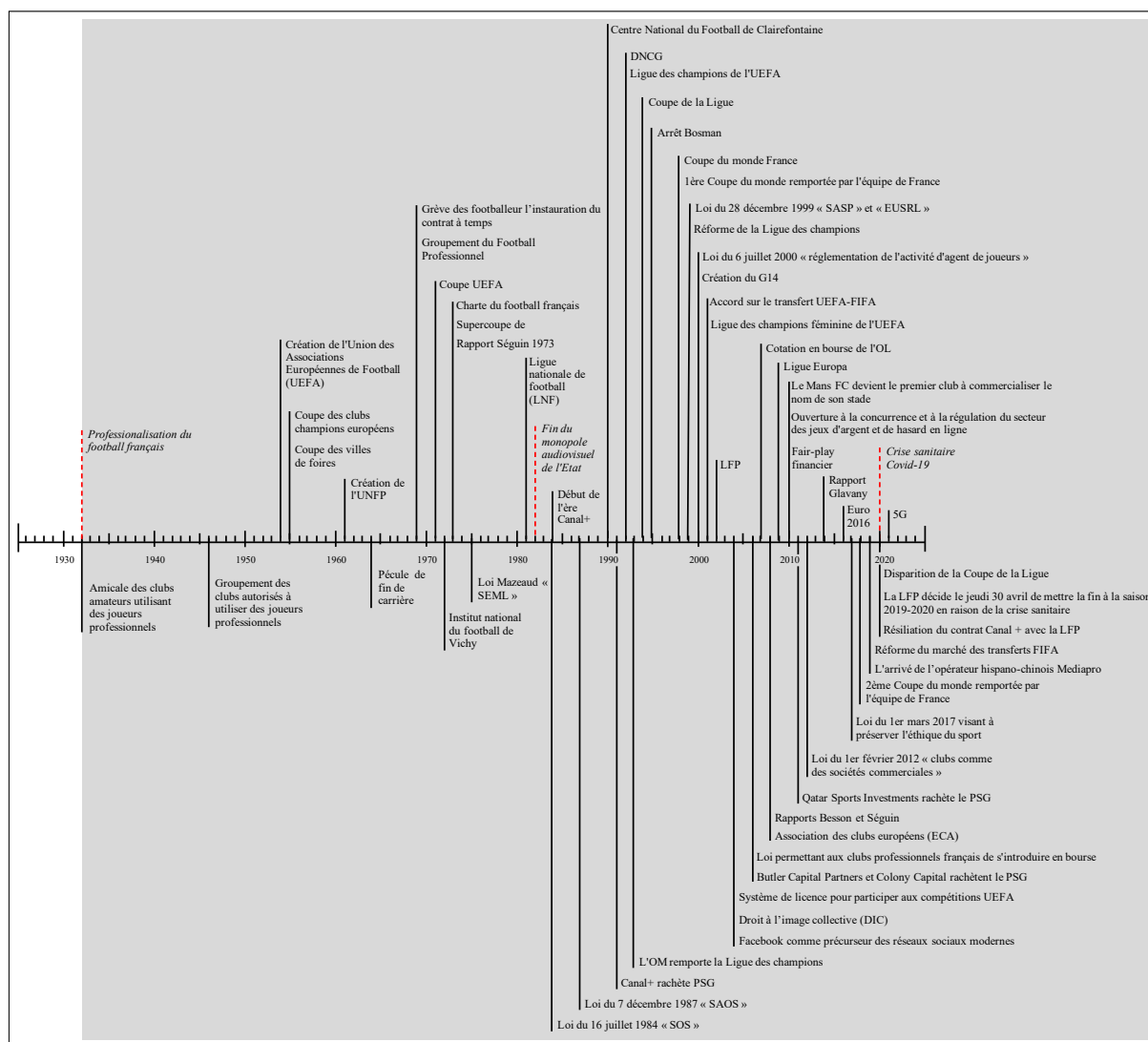
¹³ « L'année où le foot français est devenu pro », publié dans *L'Équipe*, vol. 67, no 21252, 21 septembre 2012, p. 2-3.

question du professionnalisme, la fédération présidée par Jules Rimet prend sa place principale dans les compétitions internationales de football en organisant le premier championnat du monde disputé en Uruguay en 1930 (Wahl, 2002).

2 La découverte du professionnalisme : une présentation de la transformation du secteur du football professionnel français

La seconde section est consacrée au contexte historique du football français après sa professionnalisation (figure 21). Nous présentons la transformation du secteur selon quatre dimensions : compétitive, réglementaire, économique et technologique.

Figure 21 : Période professionnelle



Source : l'auteur.

2.1 La dimension compétitive

La professionnalisation du football français a eu un impact sur le développement des instances responsables du sport et sur les footballeurs (Gouguet & Primault, 2006). Cette transformation s'est accompagnée d'autres besoins liés au format des compétitions et à la structure des championnats (Lanfranchi & Wahl, 1998). Par ailleurs, en raison de l'augmentation des gains financiers des clubs, une réflexion sur les contraintes budgétaires et l'équilibre compétitif des compétitions nationales a été engagée (Andreff, 2009). Ainsi, le rôle des institutions en charge de la gouvernance du sport était de limiter ce déséquilibre financier au profit de compétitions attractives pour le grand public et la pérennisation des clubs (Sloane, 1971) même si l'objectif majeur pour de nombreuses équipes professionnelles était la performance sportive au détriment de la rentabilité financière de l'organisation (Késenne, 1996; Neale, 1964).

2.1.1 L'organisation et le développement des compétitions nationales

Au fur et à mesure que l'importance du football augmente sur la scène nationale, les instances organisatrices du football ont progressivement commencé à adopter des textes réglementaires applicables aux clubs membres de leurs organisations. Leurs objectifs étaient de répondre à la menace de la création de structures indépendantes coordonnées par les clubs eux-mêmes. En réponse à ces risques, l'Amicale des clubs amateurs utilisant des joueurs professionnels est créée en 1932¹⁴. Cette dernière a remplacé d'autres commissions liées à des entités plus importantes chargées d'administrer le professionnalisme (par exemple, la Commission du Championnat de France Professionnel réunissant les clubs autorisés par la FFF à rémunérer leurs joueurs).

Compte tenu du développement constant du système juridique et économique du secteur, ces organismes ont été obligés d'accompagner les joueurs. Dans ce contexte, en 1946, le Groupement des clubs autorisés à utiliser des joueurs professionnels a été fondé dans l'intention d'officialiser la profession de footballeur en tant qu'activité à temps plein et exclusive. Cette mesure visait à régulariser la relation entre le patron et l'employé (Lanfranchi & Wahl, 1998).

¹⁴ <https://www.fff.fr/articles/details-articles/688-1014-le-role-de-la-ligue-de-football-professionnel> consulté le 28 novembre 2019.

Ce groupement devient en 1969 le Groupement du Football Professionnel avant de devenir en 1981 la Ligue Nationale de Football (LNF)¹⁵.

Les mesures visant à structurer le secteur ont conduit les chaînes de télévision à s'intéresser de plus en plus à la diffusion des compétitions nationales. Au cours des années 1980, des géants de la télévision tels que Canal+ et TFI se sont positionnés sur le marché, créant une concurrence pour l'acquisition des droits de diffusion des compétitions (Feuillet et al., 2019). Ainsi, la LNF se renforce en tant que gestionnaire et distributeur de ces droits, avec comme rôle principal l'intermédiation entre les opérateurs et les clubs¹⁶. Depuis, cette source de revenus est essentielle pour les clubs français. Cette transformation est présentée plus en détail dans la sous-section traitant de la dimension économique.

Parallèlement à l'organisation institutionnelle du secteur, une autre réorganisation liée aux compétitions à élimination directe est mise en œuvre. En 1994, la Coupe de la Ligue est créée en regroupant exclusivement des clubs professionnels français. Cette compétition est alors devenue la seule, sur ce format, reconnu par le LNF. Cette dernière s'est déroulée chaque saison entre 1994 et 2020. Cependant, la suspension de cette compétition a été prise en 2019 par le Conseil d'Administration puis l'Assemblée Générale de la Ligue, donnant ainsi une place supplémentaire en Coupes d'Europe via le classement de la Ligue 1¹⁷. Ainsi, après cette décision, les principales compétitions professionnelles organisées par la Ligue sont les suivantes : La Ligue 1, qui regroupe 20 clubs français ou monégasques, ainsi que la Ligue 2, également composée de 20 clubs de ces pays¹⁸. De plus, depuis 1995, cette dernière organise le Trophée des champions, l'ancien Challenge des champions, opposant le champion de Ligue 1 contre le champion de la Coupe de France¹⁹. Les principales compétitions disputées par les clubs professionnels sont donc organisées par la LFP et la FFF (Tableau 22).

Néanmoins, en 2002, la LNF est devenue la ligue de football professionnel (LFP). Dès lors, la LFP assume la responsabilité de la gestion des activités liées au football professionnel

¹⁵ Ibid.

¹⁶ « Revenus télévisuels : le rôle politique clé de la ligue professionnelle », article publié dans *Jurisport*, n°183/2018, p. 39-49 consulté le 29 novembre 2019.

¹⁷ <https://www.lfp.fr/corporate/article/communiquede-la-lfp-86.htm> consulté le 29 novembre 2019.

¹⁸ https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2019_2020/Convention_FFF_LFP.pdf consulté le 29 novembre 2019.

¹⁹ https://www.lfp.fr/reglements/reglements/2011_2012/reglComp3.pdf consulté le 29 novembre 2019.

français²⁰. La LFP est une association régie par la loi de 1901 et par la convention signée entre cette dernière et la FFF²¹. Ce faisant, la Fédération confère à la LFP le pouvoir de décision en matière d'organisation, de gestion et de réglementation du football professionnel dans le pays²².

Tableau 22 : Principales compétitions disputées par les clubs professionnels en France

	Ligue 1	Ligue 2	Coupe de France	Trophée des champions
Organisateur	Ligue de football professionnel (LFP)	Ligue de football professionnel (LFP)	Fédération française de football (FFF)	Ligue de football professionnel (LFP)
Participants	Les 20 meilleurs clubs professionnels français ou monégasques	20 clubs professionnels français ou monégasques	Tous les clubs professionnels et amateurs affiliés à la FFF	Le champion de la Ligue 1 et le club professionnel vainqueur de la Coupe de France
Format	Un seul groupe composé d'une phase aller comptant 19 matchs et d'une phase retour comptant 19 matchs	Un seul groupe composé d'une phase aller comptant 19 matchs et d'une phase retour comptant 19 matchs	La Coupe se dispute par élimination directe	La compétition se dispute en une seule rencontre sur terrain neutre

Source : l'auteur, d'après LFP et FFF

2.1.2 L'instance dirigeante du football européen

Simultanément au développement des instances dirigeantes du football français et de leurs compétitions, le secteur du football s'est également développé au niveau continental. Le 15 juin 1954, l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) est fondée en Suisse²³. Son objectif était de collaborer avec les organisations nationales et les acteurs du secteur du football pour consolider la popularité et l'attractivité du sport. Ce nouvel acteur est devenu l'instance dirigeante du football européen et l'une des confédérations continentales de la FIFA.

²⁰ https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2019_2020/Statuts.pdf consulté le 02 décembre 2019.

²¹ https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2019_2020/Convention_FFF_LFP.pdf consulté le 02 décembre 2019.

²² <https://www.fff.fr/articles/details-articles/688-1014-le-role-de-la-ligue-de-football-professionnel> consulté le 02 décembre 2019.

²³ <https://fr.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/> consulté le 03 décembre 2019.

Malgré des désaccords entre les fédérations européennes, l'UEFA organise ensuite la première édition de la Coupe d'Europe des clubs champions européens, l'ancêtre de la Ligue des champions (Monteremal, 2007). Grâce au soutien de la FIFA et de L'Équipe, qui a offert le trophée (*Ibid.*), la première édition de la compétition s'est déroulée au cours de la saison 1955-1956 et a été remportée par le Real Madrid qui, s'impose alors face au Stade de Reims dans un match organisé au Parc des Princes de Paris²⁴. L'intérêt grandissant du grand public et des médias pour cette compétition a d'ailleurs amené à la création du Ballon d'or en 1956 par le journal sportif *France Football*, afin de récompenser le meilleur joueur européen (Dietschy, 2014). L'Anglais Stanley Matthews est ainsi devenu le premier Ballon d'Or européen²⁵.

En 1971, le système compétitif du football européen continue sa transformation avec la création de la Coupe UEFA, finalement rebaptisée Ligue Europa en 2009²⁶. La compétition, a remplacé la Coupe des villes de foires. Cette dernière, une compétition qui s'est disputée entre 1955 et 1971, était seulement ouverte aux villes accueillant des foires internationales²⁷. Deux ans plus tard, l'institution a créé la Super Coupe de l'UEFA, opposant le vainqueur de la Coupe des clubs champions au vainqueur de la Coupe UEFA²⁸. Cela a consolidé la popularité du sport sur le continent ainsi que la place de l'institution comme acteur important de la scène européenne.

De plus, en réponse à la demande des joueuses, l'UEFA a commencé à développer les ligues féminines. Depuis le début des années 2000, le football féminin s'est imposé sur la scène européenne avec la création d'une compétition européenne interclubs officielle et reconnue²⁹. Auparavant, il existait déjà des compétitions européennes mais elles n'étaient reconnues, ni par l'UEFA, ni par la FIFA. En outre, des championnats d'équipes nationales, officiels et reconnus par ces institutions, sont organisés en Europe depuis 1982.

À partir du début des années 1990, l'UEFA a considérablement évolué en ce qui concerne les accords commerciaux et politiques. En 1992, la Ligue des champions de l'UEFA a été créée

²⁴ <https://fr.uefa.com/uefachampionsleague/season=1955/> consulté le 04 décembre 2019.

²⁵ <https://www.francefootball.fr/news/1956-stanley-matthews/422744> consulté le 04 décembre 2019.

²⁶ <https://fr.uefa.com/insideuefa/about-uefa/history/> consulté le 05 décembre 2019.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ <https://fr.uefa.com/uefasupercup/history/> consulté le 05 décembre 2019.

²⁹ <https://fr.uefa.com/womenschampionsleague/history/> consulté le 10 décembre 2019.

dans un format adapté à la réalité européenne de l'époque. Depuis lors, elle est devenue la compétition interclubs la plus prestigieuse du monde et aussi la plus attractive pour le grand public³⁰ (Tableau 23). Depuis sa réforme en 1999, les sommes versées par l'institution aux clubs européens ont transformé leurs modes de financement et ont ainsi contribué à l'augmentation du déséquilibre sportif (Gouguet & Primault, 2008). L'intérêt des sponsors et des médias s'est aussi progressivement accru, ce qui a eu un impact positif sur les clubs participant à ces championnats. Nous expliquons plus en détail ces impacts sur le secteur dans la section traitant de la dimension économique.

Tableau 23 : Principales compétitions disputées par les clubs professionnels en Europe

	Ligue des champions	Ligue Europa	Supercoupe de l'UEFA
Organisateur	l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA)	l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA)	l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA)
Participants	Les meilleurs clubs professionnels européens qualifiés sur la base de leurs résultats sportifs	Les clubs vainqueurs des coupes nationales et les clubs terminant leur championnat directement derrière à ceux qui participent à la Ligue des champions	Le vainqueur de la Ligue des champions et le vainqueur de la Ligue Europa
Format	La compétition comprend une phase de qualification, des matches de barrage, une phase de matches de groupe, une phase d'élimination directe	La compétition comprend une phase de qualification, des matches de barrage, une phase de matches de groupe, une phase d'élimination directe	La compétition se dispute en une seule rencontre sur terrain neutre

Source : l'auteur, d'après l'UEFA

D'autres stratégies visant à consolider la confédération en tant qu'instance dirigeante du football européen ont également été mises en œuvre comme l'introduction du système de licence pour les clubs participant aux compétitions organisées par l'UEFA. Ce système a été créé en 2004 dans l'intention de faire évoluer les règles relatives au contrôle économique et financier des clubs. Pour obtenir cette licence, les clubs doivent se soumettre aux exigences

³⁰ <https://fr.uefa.com/uefasupercup/history/> consulté le 05 décembre 2019.

établies par l'entité au niveau structurel, financier, administratif et juridique³¹. Ainsi, l'UEFA garanti le respect des règles du fair-play financier et protège la pérennité du football européen³². Nous approfondirons ce sujet dans la sous-section qui examine la transformation des aspects réglementaires (*cf.* sous-section 2.2.3).

Enfin, même si les clubs professionnels européens sont devenus partie intégrante des institutions qui les représentent au niveau national, continental et même mondial, ils ont finalement un pouvoir limité en ce qui concerne les règles du secteur. Dans ces conditions, une structure indépendante coordonnée par les clubs eux-mêmes a été créée pour défendre leurs intérêts au niveau européen : le G14. De plus, ces clubs souhaitaient organiser leurs propres compétitions où ces derniers choisiraient leurs propres règles en matière de qualification, de relégation, de vente des droits télévisuels et de sponsoring (Mignon, 2002). Ce modèle s'inspire de celui des ligues nord-américaines et pourrait être adapté en Europe selon certains experts (Hoehn & Szymanski, 1999; Paché, 2018; Vrooman, 2007). Le G14 a ainsi été fondé en 2000 par quatorze membres fondateurs en fonction de leur notoriété et de leur pouvoir financier. Ces clubs ont alors pu faire valoir leurs droits à être traités de manière spéciale par les instances dirigeantes du football. Cette organisation regroupait les clubs suivants, considérés comme les plus influents à l'époque : l'AC Milan, le Real Madrid, le Liverpool FC, l'Ajax Amsterdam, le Bayern Munich, le FC Barcelone, le Juventus Football Club, l'Inter Milan, le Manchester United, le FC Porto, le Borussia Dortmund, le PSV Eindhoven, l'OM et le PSG. En 2008, après des périodes de désaccords et de négociations avec la FIFA et l'UEFA, l'organisation a été rebaptisée Association des Clubs Européens (ECA) et prônent un nouveau modèle de gouvernance où les clubs ont un pouvoir de décision accru³³. Plus récemment, en 2019, les organisations ont renouvelé l'accord de collaboration en signant un protocole valable jusqu'en 2024³⁴. Ce nouveau contexte pourrait donc apporter des changements significatifs dans les années à venir.

³¹ <https://fr.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/> consulté le 05 décembre 2019.

³² <https://www.fff.fr/articles/la-fff/tous-les-statuts-et-reglements/reglements-fff/details-articles/139158-551237-licence-uefa> consulté le 06 décembre 2019.

³³ <https://www.ecaeurope.com/about-eca/> consulté le 06 décembre 2019.

³⁴ <https://fr.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2590578.html> consulté le 27 février 2020.

2.1.3 La compétitivité des clubs de football professionnel français

Les équipes professionnelles françaises se rencontrent au sein d'une ligue ouverte (Andreff, 2009). Ce format existe dans la plupart des sports d'équipe professionnels pratiqués sur le continent européen (Szymanski, 2003). Même après les mesures visant à structurer le secteur et à maintenir la compétitivité du sport, le football européen a conservé ses caractéristiques. Une ligue ouverte se caractérise notamment par le mérite sportif où les clubs évoluent en fonction de leur performance lors de la saison précédente (Andreff, 2007). Les compétitions nationales disputées par les équipes professionnelles sur le territoire français sont caractérisées par le système de promotion et de relégation (Cerqua, 2014; R. G. Noll, 2002; Szymanski & Valletti, 2005). Les deux premières divisions (la Ligue 1 et la Ligue 2) sont alors organisées par la LFP et ne comprennent que des clubs professionnels³⁵. D'autre part, les compétitions internationales européennes accueillent les clubs les mieux classés du championnat et les champions des coupes nationales. Cela peut varier en fonction des critères établis par les fédérations de chaque pays³⁶.

De plus, dans ce modèle de ligue, il existe une hiérarchie liée à la structure de gouvernance à laquelle la fédération nationale est soumise. Dans le cas de la France, par exemple, la FIFA fixe des normes que la FFF doit suivre (Sloane, 1971), notamment pour la réglementation du marché (un sujet qui sera abordé plus tard dans ce chapitre). Une ligue ouverte se distingue aussi par la stratégie de recrutement des clubs qui y participent, dans laquelle les équipes ne coopèrent pas entre elles (Andreff, 2009). Par ailleurs, il y existe une offre d'emploi flexible où l'équilibre concurrentiel n'est pas très important (*Ibid.*). Ces équipes préfèrent donc augmenter leurs chances de gagner des compétitions en engageant les meilleurs joueurs de football du marché, même si cela peut avoir un impact négatif sur la compétitivité globale des équipes de la ligue dont elles font partie (A. J. C. H. Jones, 1969). De cette façon, l'objectif des clubs est simplement d'être meilleur que leurs adversaires (Andreff, 2009). Ainsi, la compétition peut présenter un déséquilibre sur le plan compétitif européen et, par conséquent, un déséquilibre financier entre les clubs d'une même ligue nationale (Andreff, 2017), créant

³⁵ https://www.lfp.fr/reglements/statuts/2019_2020/Convention_FFF_LFP.pdf consulté le 06 janvier 2020.

³⁶ <https://fr.uefa.com/insideuefa/documentlibrary/regulations/index.html> consulté le 06 janvier 2020.

ainsi un groupe exclusif d'équipes européennes financièrement puissantes (Pawlowski et al., 2010).

Dans ce contexte, le football professionnel français a choisi d'être un modèle de gestion de référence pour les autres ligues plutôt qu'une référence compétitive (Gouguet & Primault, 2006). Si la montée en puissance des instances dirigeantes du football français et des compétitions qu'elles organisent a beaucoup progressé depuis leur professionnalisation, nous ne pouvons pas en dire autant de la compétitivité des clubs professionnels français au niveau européen. Depuis 1955, la naissance de la Coupe d'Europe des clubs champions européens, seuls l'Olympique de Marseille a remporté cette compétition en battant le Milan AC en finale de la Ligue des champions au stade olympique de Munich en 1993³⁷. Aucun club français n'a encore remporté la Coupe UEFA depuis sa première édition en 1971³⁸ malgré le parcours remarqué du SEC Bastia³⁹, des Girondins de Bordeaux⁴⁰ et de l'OM qui sont parvenus en finale de l'épreuve^{41 42 43}. En revanche, depuis la création de la Coupe féminine de l'UEFA, l'Olympique Lyonnais (OL) s'est distingué par ses performances. L'OL est l'équipe professionnelle de football féminin qui a remporté le plus grand nombre de titres européens, soit 6 titres jusqu'à la saison 2018-2019⁴⁴. Le Paris Saint-Germain (PSG) est une autre équipe française qui se distingue au niveau continental avec deux finales disputées lors des saisons 2014-2015⁴⁵ et 2016-2017⁴⁶. Confirmant la transformation du sport national, le titre perdu par l'équipe du PSG en 2017 a été remporté par l'équipe de l'OL.

De la fin des années 1960 au début des années 1970, la gouvernance du football français a fait l'objet de discussions sur les principaux organes chargés de la gestion du sport (*Ibid*), de même que sa compétitivité et sa crédibilité. En réponse à ces demandes, l'Institut National du Football (INF) a été créé en 1972 à l'initiative de la FFF en accord avec le Groupement du Football

³⁷ <https://fr.uefa.com/uefachampionsleague/season=1992/> consulté le 10 décembre 2019.

³⁸ <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/history/winners/> consulté le 10 décembre 2019.

³⁹ <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/season=1977/?iv=true> consulté le 10 décembre 2019.

⁴⁰ <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/season=1995/?iv=true> consulté le 10 décembre 2019.

⁴¹ <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/season=1998/?iv=true> consulté le 10 décembre 2019.

⁴² <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/season=2003/?iv=true> consulté le 10 décembre 2019.

⁴³ <https://fr.uefa.com/uefaeuropaleague/season=2018/?iv=true> consulté le 10 décembre 2019.

⁴⁴ <https://fr.uefa.com/womenschampionsleague/history/2019/> consulté le 10 décembre 2019.

⁴⁵ <https://fr.uefa.com/womenschampionsleague/history/2015/> consulté le 10 décembre 2019.

⁴⁶ <https://fr.uefa.com/womenschampionsleague/history/2017/> consulté le 10 décembre 2019.

Professionnel et le syndicat des footballeurs professionnels de l'époque. Cette institution a ouvert ses portes en 1972 dans la ville de Vichy puis a été transférée, en 1990, à Clairefontaine⁴⁷. Son objectif était de fournir des installations adéquates ainsi que des responsables préparés à entraîner et à développer de athlètes en début de carrière. Parallèlement, le Ministère de la Jeunesse et des Sports est intervenu pour collaborer à la réforme du sport (Piat, 2002). En 1973, le statut des joueurs professionnels a été modernisé par la création de la Charte du football professionnel⁴⁸. Il s'agit de l'une des répercussions du rapport de Philippe Séguin, alors chargé de mission auprès du premier président de la Cour des comptes, portant sur les difficultés rencontrées par le football français à cette époque⁴⁹. Nous aborderons cette question plus en détail dans la partie consacrée à la dimension réglementaire. Plus tard, entre 1975 et 1976, le Statut des éducateurs de football a également été ajouté à la Charte. Ceci a ouvert la voie à la création de l'Union Nationale des Entraîneurs et CAdres TEchniques du Football français (UNECATEF) en 1977⁵⁰. Ainsi, la charte du football professionnel français constitue une transformation majeure en termes d'organisation du sport.

En 2004, la compétitivité des clubs de football professionnels français a été abordée par le biais du droit à l'image collective (DIC). La loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004, portant diverses dispositions relatives au sport professionnel, a autorisé les clubs de football professionnels français à déduire une fraction de leurs charges sociales liées à la rémunération des athlètes⁵¹. En 2008, le rapport intitulé « Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français »⁵², rédigé par Éric Besson, a proposé des alternatives pour accroître la compétitivité des clubs sur le plan économique et sportif. Le Secrétaire d'État chargé des sports a ainsi suggéré un partage des efforts entre des organisations publiques et privées. Parmi les recommandations formulées figuraient la modernisation des stades, la création de centres d'excellence pour la formation des joueurs, l'ajustement du statut des clubs en vue d'augmenter

⁴⁷ <https://www.fff.fr/actualites/1810-545810-pour-tout-savoir-sur-linf> consulté le 07 janvier 2020.

⁴⁸ <https://www.unfp.org/wp-content/cache/all/ce-que-nous-faisons/la-charte-du-football-professionnel/index.htm> le consulté le 07 janvier 2020.

⁴⁹ Rapport réclamé en décembre 1972 par M. Comiti, secrétaire d'Etat à la jeunesse, aux sports et aux loisirs, après une crise marquée par la grève des joueurs professionnels.

⁵⁰ <https://www.unecatef.fr/unecatef/#Notre-histoire> consulté le 07 janvier 2020.

⁵¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000443649> consulté le 27 février 2020.

⁵² <https://www.vie-publique.fr/rapport/30171-accroitre-la-competitivite-des-clubs-de-football-professionnel-francais> consulté le 07 janvier 2020.

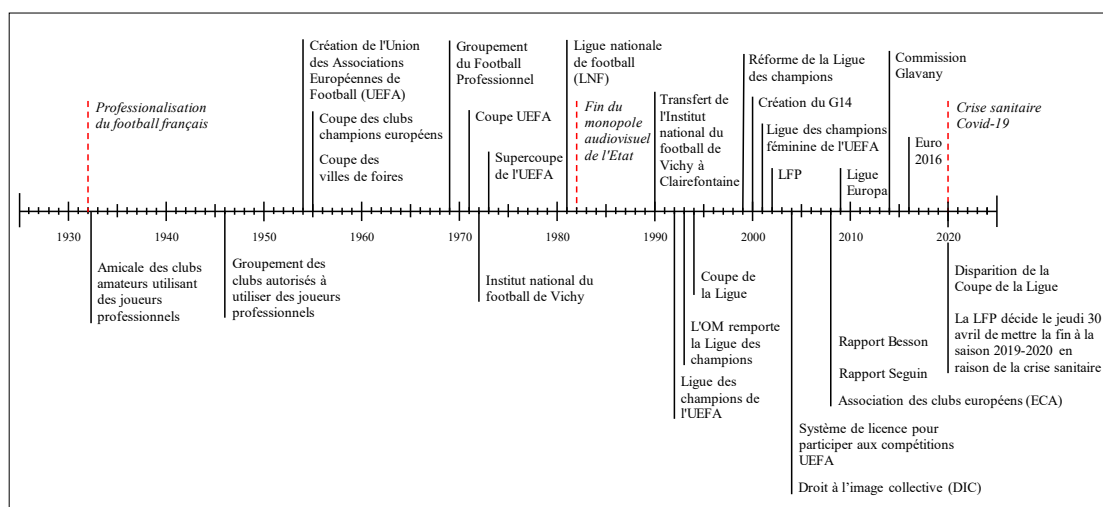
leurs revenus, ainsi qu'une réforme de la gouvernance administrative des entités sportives. La même année, il a été constitué par le Ministre des sports de l'époque, la « Commission Grands Stades Euro 2016 »⁵³ avec pour mission de réfléchir sur la capacité du pays à disposer de la structure nécessaire pour accueillir la compétition. Le groupe a élaboré un document dit « rapport Séguin sur les grands stades Euro 2016 »⁵⁴ recommandant la construction de stades privés. En 2014, une commission pour un modèle durable du football français a été constituée par l'ancien ministre et député de l'époque, Jean Glavany. Ce groupe de travail a rédigé un rapport contenant neuf propositions visant à renforcer la compétitivité du football national sur le long terme⁵⁵. Cette commission a alors réuni des membres issus du milieu du football et des représentants des institutions politiques françaises et européennes. Parmi les questions présentées dans le rapport, la modernisation de l'infrastructure des stades était présentée comme une opportunité pour stimuler la professionnalisation du sport et renouveler les modèles de gestion des clubs de manière durable. L'objectif était de profiter du Championnat d'Europe UEFA 2016, organisé en France, pour promouvoir le football du pays au niveau international. En 2016, de nouveaux stades ont ainsi été construits ou restaurés pour la compétition. Cependant, le succès économique exposé dans les différents rapports de ces commissions n'a pas été validé par les faits (Moulard, 2018). Les transformations dans le domaine compétitif sont résumées dans la figure 22.

⁵³ <https://www.vie-publique.fr/rapport/30208-grands-stades-rapport-de-la-commission-euro-2016> consulté le 08 janvier 2020.

⁵⁴ <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000725.pdf> consulté le 08 janvier 2020.

⁵⁵ http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/footdurable_rapport_m3.pdf consulté le 08 janvier 2020.

Figure 22 : Les transformation dans la dimension compétitive



Source : l'auteur.

2.2 La dimension réglementaire

Depuis les premiers travaux sur l'économie du sport, la dimension réglementaire de différentes ligues sportives (baseball, football, hockey sur glace, basket-ball, etc.) est présentée par Rottenberg (1956), Neale (1964), Jones (1969), Sloane (1969) et El-hodiri & Quirk (1971). Les développements concernent la transformation des contrats de joueurs, le statut juridique des clubs et une régulation de l'activité professionnelle (Dermit-Richard, 2013). La situation des athlètes dans les ligues sportives est aussi devenue une question récurrente dans ce domaine (Quirk & Fort, 1997).

2.2.1 Le statut des footballeurs professionnels

Dès le début de la professionnalisation du football français en 1932 jusqu'à la fin des années 1950, la situation juridique des contrats des joueurs a peu évolué. Avant la création de l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP) le 16 novembre 1961, par deux joueurs et un juriste, leurs conditions de travail étaient médiocres (Piat, 2002). Ce n'est qu'après des grèves, ayant des conséquences positives majeures, que le statut des joueurs a commencé à évoluer en France. Ainsi, au cours des années 1960, les premières victoires de l'UNFP ont été célébrées par les joueurs professionnels.

La première victoire du syndicat en 1964 est la création d'une caisse de prévoyance, le pécule de fin de carrière auquel les joueurs contribuent tout au long de leur carrière. L'objectif est de minimiser les impacts négatifs qui surviennent à la fin de leur carrière professionnelle de footballeur. Ce mécanisme était et est toujours considéré comme une forme de solidarité entre les joueurs qui n'ont pas eu une carrière réussie en termes financiers dans le secteur français du football professionnel.

L'instauration du contrat à temps, la deuxième grande transformation du statut des footballeurs professionnels français jouant dans les championnats de France, a été adoptée en juin 1969. Avant sa mise en place, les joueurs étaient obligés de signer des contrats avec leur club formateur durant toute leur carrière professionnelle. La France devient ainsi le premier pays au monde à utiliser ce type de contrat dans le football professionnel (Piat, 2002). D'après Piat (*Ibid.*), ces changements ont finalement conduit, en 1972, à des désaccords entre les joueurs et les dirigeants des institutions françaises. En réaction aux droits acquis par les footballeurs professionnels, le Groupement du football professionnel (ancêtre de la LFP) a suggéré aux dirigeants de ne pas signer de contrats de moins de cinq ans, provoquant ainsi une grève des joueurs. Le résultat de cette manifestation a été l'obtention définitive du contrat à temps. Cela a permis à l'UNFP de consolider sa position d'acteur majeur du secteur.

Le troisième point est une conséquence des divergences causées par l'évolution des contrats des joueurs. Afin de faciliter le développement d'un dialogue productif entre les principaux acteurs du monde du football, le Ministère de la Jeunesse et des Sports a jugé nécessaire d'intervenir. Le rapport Séguin de 1973⁵⁶, portant sur les difficultés rencontrées par le football français à l'époque⁵⁷, en plus d'être une étape essentielle dans l'évolution du statut des joueurs, est considéré comme l'un des piliers de la transformation du modèle économique du football professionnel français « SSSL-MMMMG » (Andreff & Staudohar, 2000) et des principes sur lesquels le football professionnel français vit depuis plusieurs décennies (Piat, 2002). En 1973, après avoir discuté à plusieurs reprises avec ces acteurs, le statut des footballeurs professionnels est finalement modernisé avec l'élaboration de la charte du football professionnel. Ce document est considéré comme une convention collective nationale des métiers du football

⁵⁶ https://www.lemonde.fr/archives/article/1973/02/27/le-rapport-seguin-faire-droit-aux-revendications-des-clubs-a-condition-de-les-controler-tres-strictement_2570250_1819218.html consulté le 10 août 2024.

⁵⁷ Ce rapport porte surtout sur le statut des joueurs, les structures, la forme juridique et le contrôle des clubs.

servant de référence pour les négociations contractuelles entre les joueurs et les clubs. Malgré l'institution de ces développements statutaires, les clubs avaient toujours un grand pouvoir sur les contrats des joueurs. Ainsi, ils pouvaient acheter et vendre des joueurs au prix et au moment qu'ils voulaient (Piat, 2002). De plus, en 1990, les clubs ont créé l'Union des Clubs Professionnels de Football (UCPF). Ce syndicat a été constitué dans l'intention de renforcer la valeur juridique des conventions collectives signées entre les parties⁵⁸. Enfin, en 2015, dix-neuf clubs qui faisaient partie de cette organisation ont créé leur propre syndicat intitulé « Première Ligue »⁵⁹. Leur objectif est de proposer des réformes importantes pour assurer le succès du football professionnel français face à la concurrence des grands clubs européens.

Néanmoins, c'est l'arrêt « Bosman » qui a profondément modifié le mécanisme de transfert de footballeurs (Sloane, 2015). L'objectif de la libéralisation du marché était de permettre la libre circulation des joueurs professionnels dans l'Union européenne (UE) et donc en France. En outre, les joueurs en fin de contrat étaient libres de négocier avec d'autres équipes, sans avoir à indemniser leur ancien club (Piat, 2002). Cette transformation a été rendue possible par la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) le 15 décembre 1995. À partir de cette transformation, les clubs plus petits et moins riches ont commencé à se spécialiser dans la formation des jeunes talents en vue de les revendre à des clubs ayant un plus grand pouvoir d'achat (Ericson, 2000).

2.2.2 Le statut juridique des clubs professionnels

La transformation du secteur vers le professionnalisme a également conduit à une modification du cadre juridique des clubs. Des procédures de contrôle fiscal plus strictes ont été mises en place dans les années 1980 à la suite de pratiques douteuses en matière de gestion financière de certains clubs. Ces derniers sont passés successivement du statut d'associations « loi 1901 » à celui de sociétés anonymes, avec des conséquences diverses dans le secteur (Dermit-Richard, 2013). Toutefois, même si un club français professionnel devient une société anonyme, son statut d'association doit rester actif pour recevoir un numéro d'affiliation attribué par la FFF. L'étude menée par Dermit-Richard (2013) nous aide à comprendre ces transformations en

⁵⁸ <https://www.ucpf.fr/histoire/> consulté le 08 janvier 2020.

⁵⁹ <https://premiere-ligue.fr/la-creation-de-premiere-ligue/> consulté le 08 janvier 2020.

décrivant cinq principaux changements réglementaires : la loi n° 75-988 du 29 octobre 1975 (dite loi Mazeaud), la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 (dite loi Avice), la loi n° 87-979 du 7 décembre 1987 modifiant la loi n° 84-610, la loi 99-1124 du 28 décembre 1999 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportives et enfin la loi n° 2012-158 du 1er février 2012 autorisant les clubs de football professionnels à adopter les formes des sociétés commerciales classiques.

Le premier facteur de transformation réglementaire a été la loi « Mazeaud »⁶⁰. Cette loi du 29 octobre 1975 a permis aux clubs de devenir des Sociétés d'Économie Mixte Sportives Locales (SEMSL). Ainsi, les collectivités locales ont pu être directement impliquées dans la gestion des clubs professionnels. Avant cette transformation, et comme nous l'avons indiqué au paragraphe précédent, c'est le statut des associations « loi 1901 » qui a été longtemps utilisé comme référence pour l'organisation des clubs sportifs professionnels français. Cependant, le statut des associations à but non lucratif était considéré comme obsolète par rapport à la réalité des clubs professionnels à l'époque.

Le deuxième facteur de transformation concerne la loi du 16 juillet 1984⁶¹. Il s'agissait d'un amendement à la loi « Mazeaud » modernisant les principes d'organisation et de développement des clubs. L'objectif de cette loi dite « Avice » (du nom d'Edwige Avice alors Ministre déléguée à la Jeunesse et aux Sports) était d'obliger les clubs à devenir soit une SEMSL, soit une Société à Objet Sportif (SOS).

Ensuite, la loi du 7 décembre 1987 constitue le troisième facteur de changement⁶². Son intention était de transformer les clubs ayant le statut SOS en Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS). Cette loi a également permis aux clubs de conserver leur statut d'associations sous réserve d'adapter ce que la loi appelle un « statut renforcé » qui permet aux institutions responsables d'exercer un contrôle juridique et financier plus strict. Après cet ajustement juridique, des institutions telles que la LFP, par l'intermédiaire de la Direction Nationale du

⁶⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000699405&categorieLien=id> consulté le 29 février 2020.

⁶¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000693187&categorieLien=id> consulté le 29 février 2020.

⁶² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000875185&categorieLien=id> consulté le 29 février 2020.

Contrôle de Gestion (DNCG), se renforcent dans le suivi des comptes des clubs français. Cette dernière est compétente pour appliquer les mesures prévues à cet effet dans le règlement en vigueur figurant à l'annexe de la convention entre la FFF et la LFP. Ces mesures comprennent, entre autres, le contrôle juridique et financier des clubs affiliés, le contrôle et l'évaluation des projets d'achat, de cession et de changement d'actionnaires des sociétés sportives, et le contrôle financier de l'activité des agents sportifs⁶³.

Le quatrième facteur de transformation réglementaire est la loi du 28 décembre 1999⁶⁴. Le statut juridique des clubs a alors évolué pour se rapprocher du modèle de la société commerciale. L'objectif était de s'adapter aux besoins de développement économique afin de profiter des opportunités provenant des investisseurs et partenaires privés (Dermit-Richard, 2013). Cette adaptation a entraîné une redéfinition des statuts juridiques autorisés par la loi française : la SAOS, l'Entreprise Unipersonnelle Sportive à Responsabilité Limitée (EUSRL), et la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP).

Malgré cette modernisation des statuts, certains clubs français se sentaient encore défavorisés par rapport à d'autres clubs européens car ils n'avaient pas le droit de s'introduire en bourse pour profiter des ressources provenant des actionnaires du marché financier (Aglietta et al., 2008). En réponse à cette demande, la loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 permettant aux clubs d'effectuer cette procédure, a été approuvée⁶⁵. Ainsi, en février 2007, l'OL a levé 115,4 millions de dollars en Bourse. Son objectif était de lever des fonds pour construire son nouveau stade (Aglietta et al., 2008).

Enfin, selon Dermit-Richard (2013), la cinquième transformation est la loi n° 2012-158 du 1er février 2012 autorisant les clubs à adopter les formes des sociétés commerciales classiques : Société à Responsabilité Limitée (SARL), Société Anonyme (SA) et Société par Actions Simplifiées (SAS)⁶⁶. Selon l'auteur, les clubs doivent désormais communiquer à la LFP l'identité de leurs actionnaires. De cette façon, il devient possible d'éviter les conflits d'intérêts

⁶³ <https://www.fff.fr/actualites/185666-les-statuts-et-les-reglements-de-la-fff-1> consulté le 07 février 2020.

⁶⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000398817> consulté le 29 février 2020.

⁶⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000458333&categorieLien=id> consulté le 29 février 2020.

⁶⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025269948&categorieLien=id> consulté le 29 février 2020.

causés par une éventuelle rencontre entre clubs ayant les mêmes actionnaires. Cela renforce considérablement le travail des instances de régulation du football français.

2.2.3 La réglementation du secteur

Les transformations des contrats de joueurs et du statut juridique des clubs professionnels ont amené à l'émergence d'organismes de régulation du secteur. Afin de le réglementer, des entités chargées de surveiller les comptes des clubs, de délivrer des licences et de contrôler leurs dépenses ont été mises en place par les organismes responsables. Comme indiqué plus haut, le contrôle de la gestion des clubs de football a été institutionnalisé par la création de DNCG en 1992. Cette mesure a été reconnue par le droit français après un décret d'avril 1990, renforcée par une loi en juillet 2000 puis en février 2012⁶⁷ (C. Durand & Dermit-Richard, 2013). Cela visait à la fois à préserver la capacité financière des clubs et à réguler l'activité du football professionnel français (Dermit-Richard, 2013). Malgré ces objectifs, la préférence pour les résultats financiers au détriment des résultats sportifs a eu un impact négatif sur les résultats sportifs. Andreff (2018) considère ainsi que le souhait d'éviter l'endettement des clubs est imparfait et qu'il existe un manque de diligence de la part des organes responsables concernant les sanctions imposées aux clubs. D'une part, les mesures mises en œuvre par la DNCG en France ne sont pas reconnues par les autres grandes ligues européennes. D'autre part, le football professionnel français est considéré comme une référence en matière de gestion par rapport aux autres grandes ligues européennes de football (Gouguet & Primault, 2006).

Le deuxième point de transformation est la mise en place d'un système de délivrance de licence pour les clubs participant aux compétitions européennes, un mécanisme adopté par l'UEFA en 2004. Son premier objectif était de fixer des exigences pour l'organisation administrative et financière des clubs (Dermit-Richard, 2012). Toutefois, de nombreux clubs ayant continué à présenter des déficits récurrents, cela a conduit à des transformations réglementaires sous la forme d'un *fair-play* financier validé par l'UEFA en 2009 (Andreff, 2017). L'objectif est alors de limiter les dépenses des clubs en fonction de leurs revenus (Sloane, 2015). De plus, les clubs ne peuvent plus recourir à leurs investisseurs pour équilibrer leurs comptes, mais peuvent le

⁶⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025269948> consulté le 17 janvier 2020.

faire concernant les investissements en matière d'infrastructures (Dermit-Richard, 2013). En 2010, l'UEFA a introduit une nouvelle instance indépendante de régulation, le Panel de contrôle financier devenu en 2012, l'Instance de Contrôle Financier des Clubs (ICFC). Cette dernière a été créée pour accompagner l'UEFA dans le contrôle des mesures appliquées par le fair-play financier voire pour imposer des exigences financières supplémentaires (Franck, 2014). Néanmoins, les transformations concernant le règlement ont fait l'objet de critiques sévères pour avoir favorisé les clubs les plus riches. Malgré ces critiques, le nombre de clubs déficitaires a diminué ces dernières années, ainsi que l'endettement net du football européen (Andreff, 2017).

Le troisième point de transformation concerne la réglementation du transfert des joueurs. Comme nous l'avons indiqué précédemment, dans les années 1990, le secteur français du football a été fortement bouleversée par l'arrêt « Bosman ». Par conséquent, les agents de joueurs ont assumé un rôle important sur le marché. Cela a entraîné une hausse du nombre de fraudes liées à ces opérations (Brocard, 2010). Ainsi, en 1992, le gouvernement français a reconnu la nécessité d'une réglementation sectorielle. Celle-ci a été révisée par la loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 modifiant la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. Toutefois, la tentative de réglementation du marché de transferts a été jugée insuffisante et peu satisfaisante par la FFF, qui a élaboré sa propre réglementation en complément du code établi par le gouvernement (Baker III et al., 2012). Depuis lors, il est nécessaire d'avoir une licence délivrée par la FFF pour exercer une activité d'agent de joueurs en France.

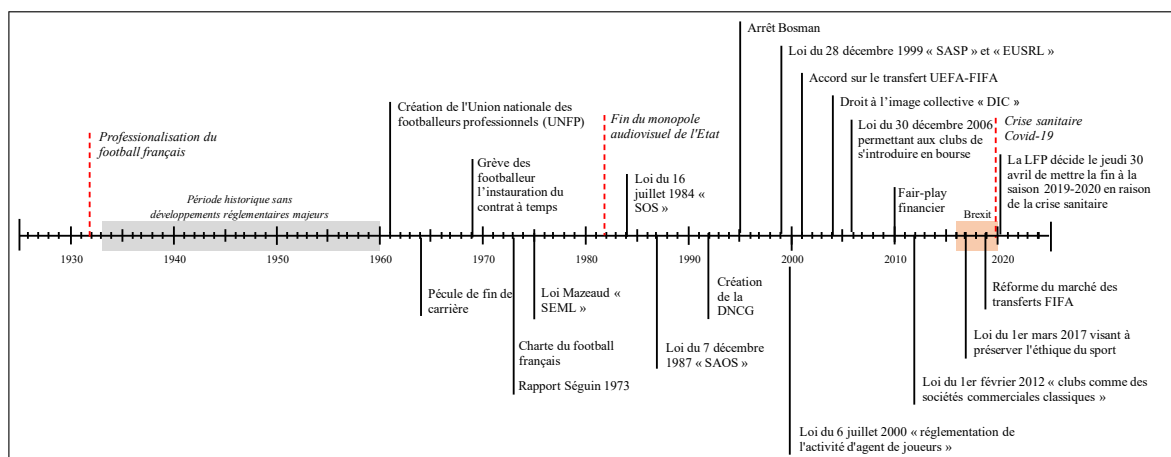
En parallèle, les règles relatives aux transferts internationaux de joueurs de football ont été mises en place par le biais de l'accord sur les transferts signés entre la FIFA et l'UEFA⁶⁸. Ces dispositions ont été discutées lors de leur réunion du 5 mars 2001 dans l'intention d'encourager les clubs à développer la formation. Parmi les principales règles de cet accord figurait la répartition d'un maximum de 5 % de la valeur totale de chaque transfert entre tous les clubs professionnels au sein desquels le joueur a évolué jusqu'à l'âge de 23 ans. Il a également été établi des règles concernant les ruptures de contrat. Malgré ces transformations, cette répartition favorise surtout les grands clubs disposant d'une infrastructure nécessaire à la

⁶⁸ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_01_314 consulté le 27 février 2020.

formation des joueurs professionnels. Le gouvernement français a alors mis en place la « taxe Buffet » afin de taxer la vente des droits de retransmission sportifs à hauteur de 5% (Drut & Guégan, 2018). L’objectif est le développement du sport dans son ensemble à travers le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS).

Enfin, la loi n° 2017-261 du 1er mars 2017 vise à préserver l’éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs⁶⁹. Parmi les principales dispositions du texte figure la possibilité de rémunérer un sportif ou un entraîneur professionnel pour l’exploitation commerciale de son image, de son nom ou de sa voix. Cela a permis aux clubs de mieux rémunérer leurs joueurs en payant moins de charges patronales. Grâce à ce mécanisme, les clubs peuvent augmenter la rémunération nette des athlètes en payant *in fine* le même montant global. L’objectif est d’augmenter la compétitivité des clubs français sur le marché européen. Toutefois, en septembre 2019, la FIFA a annoncé des changements importants sur le marché des transferts. En tant qu’instance dirigeante du football mondial, elle a souhaité limiter l’influence des agents et réduire le nombre de joueurs prêtés entre clubs. Son objectif est donc d’appliquer ces règlements pour protéger et assurer l’intégrité du sport.⁷⁰ Les développements concernant le domaine réglementaire sont synthétisés dans la figure 23.

Figure 23 : Les transformations dans la dimension réglementaire



Source : l’auteur.

⁶⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000034111794&categorieLien=id> consulté le 29 février 2020.

⁷⁰ <https://www.ecofoot.fr/tribune-sportvalue-foot-fonds-investissement-4726/> consulté le 16 janvier 2020.

2.3 La dimension économique

Selon Andreff (2011), les premiers travaux de recherche sur l'économie du sport viennent de l'Amérique du Nord et concernent principalement le modèle économique des ligues de hockey sur glace (A. J. C. H. Jones, 1969), de baseball (Rottenberg, 1956), ainsi que le sport professionnel dans son ensemble (El-hodiri & Quirk, 1971; Neale, 1964; R. Noll, 1974). Il faut noter que les compétitions concernées sont, le plus souvent, disputées au sein de ligues fermées. En Europe, les discussions sur le sujet ont commencé à se développer entre les années soixante et le début des années soixante-dix, notamment par le biais de publications cherchant à comprendre le football professionnel anglais (Sloane, 1969, 1971). Andreff (2011) souligne ensuite qu'entre la fin des années 1970 et le début des années 1980, les premiers travaux de recherche ont commencé à apparaître en France, sous forme de thèses de doctorat cherchant à comprendre le marché du sport dans le pays. Enfin, la discipline s'est consolidée avec la création du Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges (CDES) en 1978⁷¹ et les travaux menés en son sein. Dès lors, les travaux sur l'économie du football professionnel sont devenus plus récurrents, notamment en comparant des cas nord-américains et européens. Ils ont aussi été stimulés par le fait que l'économie du football professionnel français s'est transformée, surtout après les années 1980 (Bastien, 2017). À partir de cette période, l'augmentation des recettes provenant des droits de retransmission télévisuelle et des contrats de sponsoring a eu fort impact sur la masse salariale versée par les clubs (J.-F. Bourg, 1992). Cela a fini par modifier leur modèle de financement, ces derniers dépendant en partie des subventions des collectivités locales (Andreff & Staudohar, 2000). D'une part, cette nouvelle réalité a multiplié les possibilités d'investissement pour les clubs, et d'autre part, elle a provoqué plusieurs cas de mauvaise gestion financière au sein de ces organisations (Gouguet & Primault, 2006). La commercialisation de produits dérivés, associée à l'arrivée de gros investisseurs dans le football français, a également gonflé le marché des transferts de joueurs. Ces événements sont à l'origine d'une profonde transformation de la structure économique du secteur (Sloane, 2015).

⁷¹ <http://www.cdes.fr/cdes/presentation> consulté le 16 janvier 2020.

2.3.1 L'explosion des droits TV et des contrats de sponsoring

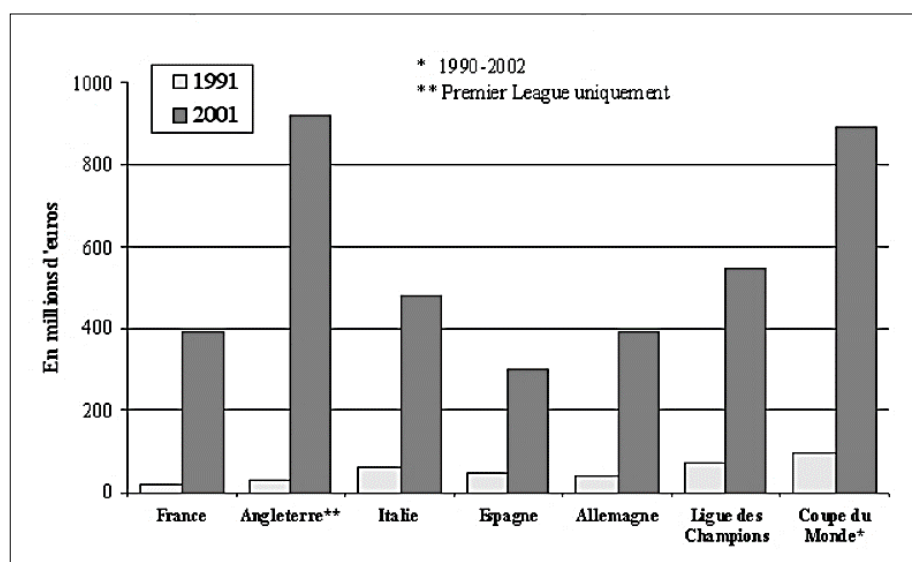
Si le football attirait déjà l'attention des téléspectateurs bien avant les années 1980, le secteur a connu des développements majeurs grâce à la déréglementation et la privatisation du marché de la télévision française (en d'autres termes, la fin du monopole d'Etat) en 1982 (Bastien, 2017). Parallèlement, la transformation des techniques de transmission et des coûts de production a accru l'intérêt des nouvelles chaînes ainsi que l'intérêt populaire pour le sport (Feuillet et al., 2023). Ainsi, les organismes sportifs ayant les droits sur les compétitions ont pu valoriser leurs produits (J.-F. Bourg, 1992). Par ailleurs, de grandes entreprises, notamment des multinationales, se sont lancées dans le football par le biais d'importants contrats de sponsoring. Le football est alors devenu encore plus attractif pour les fabricants d'articles sportifs (Drut & Guégan, 2018). L'objectif de ces organisations était de profiter de l'intérêt du grand public ainsi que de la grande exposition médiatique des clubs pour faire de la publicité pour leurs marques en échange d'énormes sommes d'argent (Bancel et al., 2019). Ces entreprises pouvaient donc utiliser cette stratégie pour conquérir de nouveaux marchés tant au niveau national qu'international (Andreff, 1999).

En 1984, la création de Canal+, première chaîne de télévision par abonnement en France, a complètement changé la retransmission des émissions des matchs de football (Gouguet & Primault, 2006). Dès lors, les droits de télévision pour le principal championnat national ont augmenté progressivement au cours des années suivantes, entraînant ainsi une augmentation du budget des clubs (Andreff & Staudohar, 2000). En réalité, cela ne s'est pas limité à la ligue nationale, mais aussi aux compétitions européennes telles que la Ligue des champions (Bancel et al., 2019). De plus, l'économie du football a connu une croissance encore plus forte, à partir des années quatre-vingt-dix, avec la privatisation des chaînes européennes. En France, par exemple, la finale de la Coupe d'Europe remportée par l'OM en 1993 a encore accru l'intérêt des téléspectateurs pour ce sport (Nys, 2000). Ainsi, une nouvelle vague d'augmentation des droits de télévision s'est produite sur le continent, notamment grâce à la création de la *Premier League* anglaise, la privatisation des chaînes de télévision et l'arrêt Bosman (Feuillet, 2019) (Figure 24). Ces résultats sont présentés dans le rapport de 2004, rédigé par Yvon Collin traitant des problèmes de développement économique du secteur du football professionnel⁷². Plus tard,

⁷² https://www.senat.fr/rap/r03-336/r03-336_mono.html#toc0 consulté le 04 mars 2020.

en 1998, la Coupe du monde remportée par l'équipe de France de football a consolidé l'intérêt du grand public ainsi que la transformation des droits de télévision dans le pays (Dermit-Richard, 2013). Dans un premier temps, les noms des sponsors se sont affichés sur les maillots et les shorts des équipes. Ensuite, les partenariats ont évolué vers la négociation d'espaces publicitaires dans les stades ainsi que de contrats de *namings* (vente du nom du stade à une grande entreprise) (Bastien, 2017). De plus, la réforme de la Ligue des champions de 1999 a été l'émergence d'équipes européennes « super-riches » qui se maintiennent dans la compétition année après année, augmentant ainsi la disparité financière entre les clubs (Gouguet & Primault, 2008).

Figure 24 : L'explosion des droits télévisés du football en Europe entre 1991 et 2001



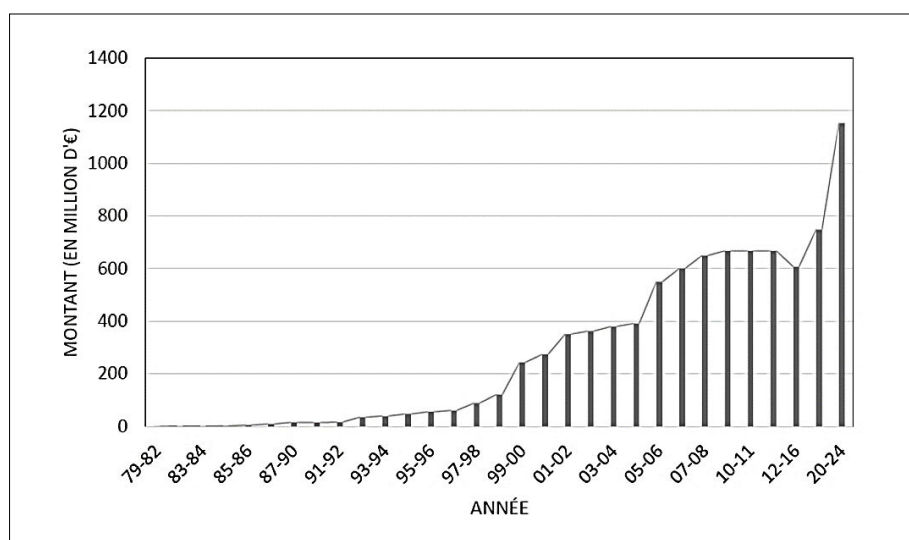
Source : Collin (2004)

Dans ce contexte, le modèle économique des clubs français est devenu de plus en plus dépendant de ces sources de revenus, et en particulier des droits TV (J.-F. Bourg, 1992; E. Durand et al., 2010). Actuellement, en 2020, les valeurs acquises par la LFP sont réparties selon trois critères : 50 % des droits sont répartis à parts égales entre les équipes participant à la compétition, 30 % selon le classement sportif et 20 % selon la notoriété du club, c'est-à-dire l'intérêt des téléspectateurs pour le club⁷³. L'impact des droits TV sur les budgets des clubs a également évolué au fil des années (Andreff & Staudohar, 2000; Bolotny, 2009), de même que

⁷³ <http://www.leparisien.fr/sports/football/ligue-1-comment-les-clubs-se-partagent-le-gateau-des-droits-tv-29-05-2018-7742070.php> consulté le 21 janvier 2020.

la concurrence entre les chaînes chargées de la diffusion. Ainsi, depuis l'arrivée de Canal+ on note une nette augmentation du nombre de chaînes de télévisions intéressées par la diffusion et des montants distribués aux clubs (Feuillet et al., 2023). Les chiffres sont passés progressivement de 800 000 euros pour la saison 1983-1984 à un peu plus d'un milliard d'euros pour la période 2020-2024 dans ce dernier contrat remporté par l'opérateur hispano-chinois Mediapro (Figure 25). Durant cette période, de grands groupes tels qu'Orange en 2007 et BeIN Sports en 2012 ont fait leur entrée sur le marché français. Cependant, malgré leurs investissements importants, le rendement financier n'a pas été à la hauteur de leurs attentes (*Ibid.*).

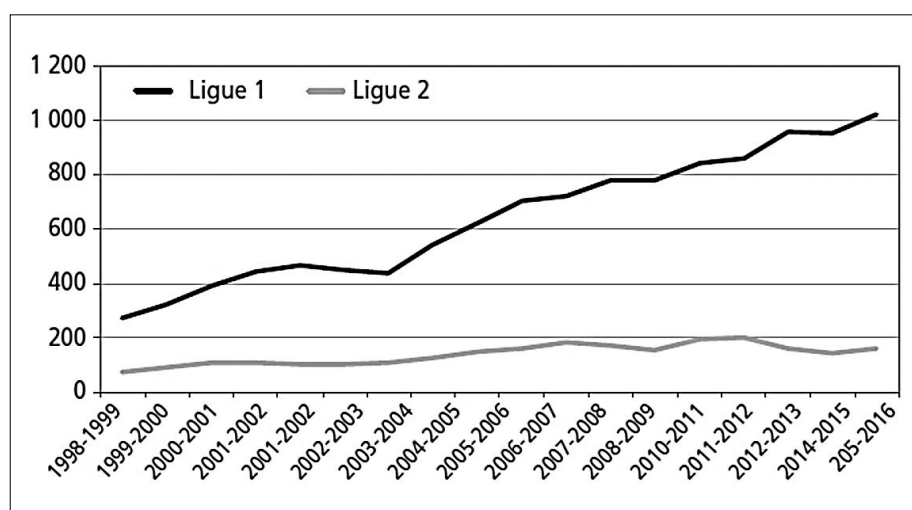
Figure 25 : Évolution du montant des droits télévisés du Championnat de France



Source : d'après Feuillet (2019, p. 45)

Cette transformation a eu un impact décisif sur la hausse de la masse salariale, même si certains clubs tentent d'équilibrer leur budget grâce aux transferts de joueurs (Drut & Guégan, 2018). Selon Arrondel & Duhautois (2018), les dépenses salariales, en particulier dans la Ligue 1, ont fortement augmenté au cours des dernières décennies (Figure 26). En raison de l'augmentation de ces besoins budgétaires, de nouvelles sources de financement ont été créées par les clubs européens afin de recruter les meilleurs athlètes disponibles sur le marché. Cela a finalement amené les clubs à diversifier leurs sources de revenus.

Figure 26 : Évolution de la masse salariale des clubs professionnels de football en France (Ligue 1 et Ligue 2, en millions d'euros)



Source : d'après Arrondel & Duhautois (2018, p. 109)

Enfin, cette période est également caractérisée par une mauvaise gestion financière de la part de certains clubs un impact global négatif sur la santé financière du football français (Nys & Bourg, 2006). Cette transformation a été considérée par Andreff & Staudohar (2000) comme un passage graduel d'un modèle européen de financement de clubs appelé SSSL (*spectateurs-subsidations-sponsors-local*) à un modèle MMMMG (*media-magnats-merchandising-marchés-global*). De ce fait, l'équilibre compétitif des ligues européennes et des championnats nationaux a été affecté, notamment en raison d'un modèle économique européen qui renforce la disparité financière entre les clubs et favorise les clubs les plus riches (Andreff, 2017). Par exemple, les clubs participant régulièrement aux grandes ligues européennes, telles que la Ligue des champions, dominent généralement leurs championnats domestiques (Pawlowski et al., 2010). Ainsi, ces derniers peuvent assurer une nouvelle participation aux grandes ligues tout en maintenant leur domination sportive et donc budgétaire dans leurs compétitions nationales. Dans le cas du championnat national français, le modèle de répartition présenté ci-dessus favorise cette domination⁷⁴, diminue l'équilibre de la compétition et augmente les disparités budgétaires (Cavagnac & Gougnet, 2008). Le modèle économique français peut être défini comme la recherche d'un équilibre entre revenus, coûts et objectifs (Andreff, 2009). Enfin, cette discussion sur la compétitivité et la disparité financière entre les clubs s'inscrit

⁷⁴ <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Ligue-1-pres-de-60-millions-d-euros-de-droits-tv-pour-le-psg/1027435> consulté le 22 janvier 2020.

également dans le cadre du débat mis en place par les grands clubs au sein de leur association ECA.

2.3.2 Les propriétaires des clubs

Au-delà de la transformation des droits TV et du sponsoring ayant eu un impact sur les valeurs de transfert des joueurs, le secteur européen du football est devenu un terrain d'investissement pour les grands groupes nationaux et internationaux ainsi que pour les riches entrepreneurs (Andreff, 1999). L'arrivée de ces nouveaux actionnaires en Europe s'est intensifiée à partir des années 1980 et s'est accélérée à partir des années 1990. L'accès au marché a alors été facilité pour ces investisseurs grâce à la déréglementation et à la simplification du marché des capitaux (Bastien, 2017). En effet, leurs objectifs étaient généralement le profit, mais aussi la visibilité apportée à l'investisseur par le club⁷⁵. L'influence politique et l'acquisition d'une bonne image dans le monde grâce à la popularité du football sont également des aspects importants pour ce profil d'actionnaire (Bancel et al., 2019). Bien entendu, cet apport de capitaux supplémentaires intéressait les clubs pour, par exemple, financer leurs projets d'infrastructure et devenir plus compétitifs par l'acquisition de meilleurs joueurs (Andreff & Staudohar, 2000).

Dans le cas de la France, les apports financiers ont été effectués tant par des actionnaires nationaux qu'étrangers. En 1987, par exemple, le conseil d'administration de l'OL a nommé l'homme d'affaires français Jean-Michel Aulas à la présidence du club⁷⁶. À cette époque, le club traversait une période de mauvais résultats sportifs financiers⁷⁷. Jean-Michel Aulas a été chargé d'organiser la gestion du club afin d'obtenir plus tard de meilleurs résultats sportifs. En 1999, avec un groupe d'investisseurs, le club a créé le groupe OL, une holding chargée de la gestion du club avec Jean-Michel Aulas comme actionnaire majoritaire (Chanavat & Desbordes, 2016). En 2002, l'organisation est devenue un SASP avant de faire son entrée en bourse en 2007, devenant ainsi un modèle innovant et pionnier en France. Durant cette période, le club remporté sept championnats de France consécutifs⁷⁸. De plus, cette opération a permis

⁷⁵ <https://www.ecofoot.fr/investissements-chinois-football-europeen-motivations-2324/> consulté le 24 janvier 2020.

⁷⁶ <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2016/09/09/8-jean-michel-aulas-depuis-juin-1987-29941> consulté le 24 janvier 2020.

⁷⁷ <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2013/01/31/de-1980-a-1990-30270> consulté le 24 janvier 2020.

⁷⁸ <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2013/01/31/de-2000-a-2010-30271> consulté le 24 janvier 2020.

au club de financer de nouveaux équipements et infrastructures, comme le Parc OL, et de devenir le premier club français à posséder son propre stade (Benedetti & Colonge, 2016). Enfin, en 2016, le fonds d'investissement chinois IDG a acquis 20 % du capital de la holding pour environ 100 millions d'euros⁷⁹. Tout comme l'OL, d'autres clubs européens sont entrés en bourse comme le Manchester United, l'Arsenal FC, la Juventus FC, et le Borussia Dortmund. Cependant, les années suivantes n'ont pas confirmé le succès attendu par les actionnaires de ce type d'investissement (Minquet, 2004). La volatilité des gains associée aux résultats sportifs semble diminuer l'attrait des investisseurs (Aglietta et al., 2008). Ainsi, certains clubs comme l'OL ont entamé ces dernières années un processus de rachat de leurs propres actions pour être moins vulnérables aux variations du marché⁸⁰. Par ailleurs, le choix stratégique de construire un stade avait également été effectué par le club anglais Arsenal FC en 2006, cette construction ayant été financée en partenariat avec une compagnie aérienne (Demil & Lecocq, 2010). Aujourd'hui, la plupart des clubs européens les plus riches possède leur stade ou le contrôle dans le cadre d'une concession de longue durée⁸¹.

En parallèle, d'autres clubs français ont profité de cette vague d'investissements en cédant leurs actifs à de grands groupes. Entre autres, on peut noter les rachats du PSG par Canal +, du Football Club de Bordeaux par M6, du FC Nantes par le groupe Socpresse ou encore du Stade Rennais Football Club par le milliardaire François Pinault. De plus, il y a eu plusieurs investissements provenant de groupes étrangers. Parmi ceux-ci figurent le groupe *Tech Pro Technology* qui a racheté le FC Sochaux-Montbéliard, le consortium *International Investor Group* associé à l'Olympique Gymnaste Club Nice (OGC Nice) (Drut & Guégan, 2018), ou encore les cas du Lille Olympique Sporting Club (LOSC), de l'Association Sportive de Monaco Football Club (AS Monaco FC), ou encore de l'OM (Bancel et al., 2019).

Pour certains clubs, le profil des investisseurs a évolué au fil du temps (Andreff, 1999). Par exemple, le mariage entre le club parisien et Canal+ a pris fin en 2006. La chaîne de télévision revend alors sa participation en tant qu'actionnaire du club à deux fonds d'investissements

⁷⁹ <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2016/08/12/lol-groupe-annonce-le-projet-dentree-dans-son-capital-did-g-capital-partners-28345> consulté le 24 janvier 2020.

⁸⁰ <https://investisseur.olympiquelyonnais.com/com-weblinks/informations-financieres/transactions-sur-actions-propres.html> consulté le 24 janvier 2020.

⁸¹ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league.html> consulté le 24 janvier 2020.

français (*Butler Capital Partners*) et américain (*Colony Capital*)⁸². Cinq ans plus tard, le club est revendu à *Qatar Sports Investments* (QSI), transformant complètement la capacité d'investissement du club⁸³. À partir de ce moment, le club s'est inscrit dans une stratégie d'investissement financée par un groupe appartenant au Qatar. Ce dernier est également propriétaire de la chaîne de télévision BeIN Sports qui a acquis une partie des droits de télévision du championnat de France (Feuillet et al., 2019). Dans ce contexte, le PSG a commencé à dominer le championnat national sur le plan financier et sportif, tout en étant l'un des principaux acteurs du marché européen des transferts (Drut & Guégan, 2018). Ainsi, le club a pu acheter des *superstars* du football mondial comme Zlatan Ibrahimovic, Neymar et Kylian Mbappé. Cela a renforcé la déjà grande disparité de revenus avec les autres clubs français et a créé un déséquilibre compétitif concernant les compétitions nationales (Andreff, 2017).

Enfin, des clubs comme le LOSC et l'AS Monaco FC sont souvent mentionnés par les experts du secteur à propos de leur business model axé sur la logique de *trading* (Bastien, 2017). Ces clubs cherchent à équilibrer leur budget par l'achat et la revente de leurs meilleurs joueurs, profitant essentiellement de leur exposition européenne (Ligue Conférence, Ligue Europa ou Ligue des Champions). Par conséquent, l'arrivée d'investisseurs ayant le *trading* comme stratégie commerciale, en particulier au cours des deux dernières décennies, s'inscrit également comme l'un des éléments qui caractérise la transformation de la dimension économique du football professionnel français.

2.3.3 La commercialisation de produits dérivés

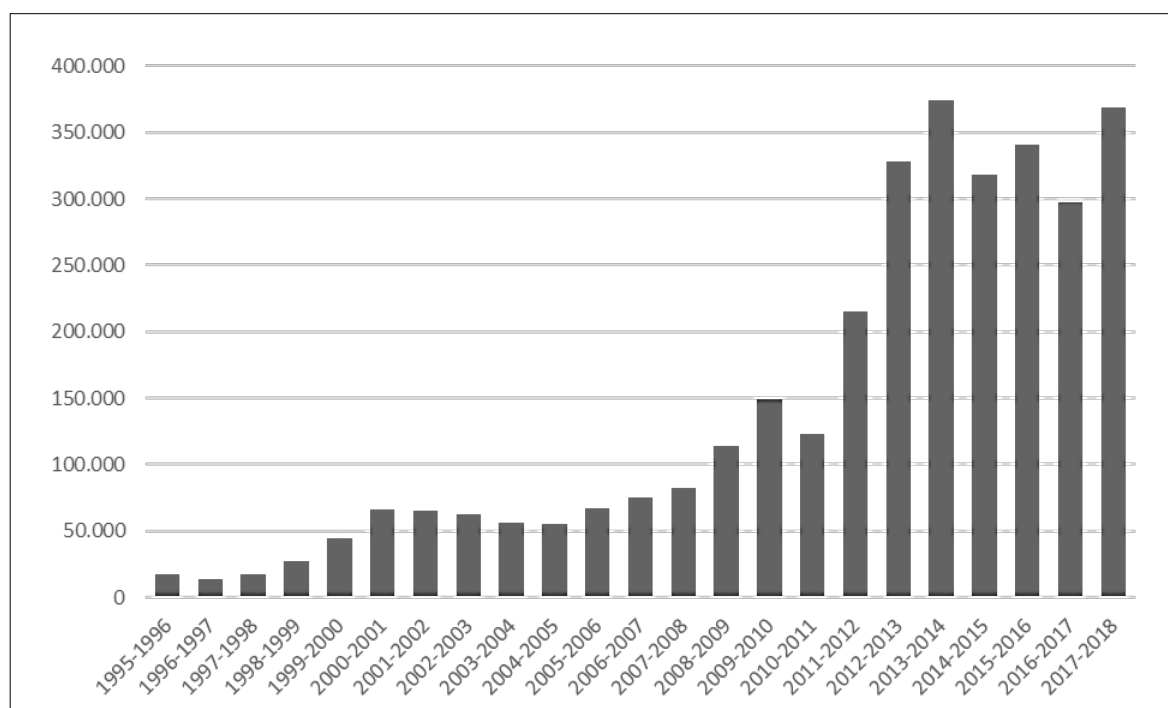
L'arrivée de nouveaux investisseurs et la professionnalisation de la gestion des clubs ont apporté de nouvelles perspectives dans l'exploitation de leurs marques (Andreff & Staudohar, 2000). Comme nous l'avons souligné précédemment, cette transformation a été définie par ces auteurs comme une transformation progressive du modèle SSSL vers le modèle MMMMG. D'une part, cette transformation a conduit les clubs à travailler de manière plus agressive en

⁸² https://www.lemonde.fr/sport/article/2006/04/11/le-groupe-canal-a-finalise-la-vente-du-paris-saint-germain_760475_3242.html consulté le 26 janvier 2020.

⁸³ <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/un-fonds-du-qatar-rachete-70-du-psg-31-05-2011-1474876.php> consulté le 26 janvier 2020.

matière de merchandising et à utiliser de nouvelles techniques pour développer des stratégies marketing pour attirer l'attention des fans. (Dejonghe & Vandeweghe, 2006; Mignon, 2002). Cette source de financement supplémentaire est devenue récurrente dans la plupart des grands clubs, devenant ainsi une part importante de leurs budgets (Bastien, 2017) (Figure 27). D'autre part, les subventions publiques versées aux clubs professionnels français ont été progressivement réduites depuis la fin des années 1990 (Andreff, 1999), une réduction néanmoins compensée par les revenus du merchandising (Bastien, 2017). Malgré ces transformations, le défi pour certains clubs était de commercialiser ces produits sur un marché limité par le manque de demande du public pour les produits liés au football (Thiriez, 2002). Cette réalité est différente de celle d'autres grandes ligues européennes où les revenus de la commercialisation sont beaucoup plus importants (Drut & Guégan, 2018). Dans ces conditions, certains clubs ont tourné leurs stratégies commerciales vers des marchés étrangers émergents pour multiplier leurs revenus (Andreff, 2008).

Figure 27 : Évolution des recettes provenant d'autres produits (dont merchandising) de la Ligue 1 en millions d'euros



Source : DNCG

Les clubs français ont adopté différentes stratégies marketing⁸⁴. Par exemple, le PSG favorise le recrutement de joueurs *stars* pour accroître leur notoriété et attirer l'attention de grands partenaires ayant le même objectif⁸⁵. De plus, le club cherche à se différencier par le développement de plusieurs points de vente situés dans des quartiers de luxe à Paris et à l'étranger, comme au sein de Doha au Qatar⁸⁶. Le résultat est un intérêt croissant de la part des consommateurs pour les produits liés à la marque du club⁸⁷ (Bancel et al., 2019). En parallèle, l'OL profite de ses infrastructures pour se différencier de ses concurrents par le biais d'animations dans son stade et la commercialisation de produits par une application mobile mise à disposition des fans⁸⁸. Cette infrastructure propose des services connectés en partenariat avec de grandes entreprises technologiques comme *Orange*⁸⁹ et *Microsoft*⁹⁰. Cela permet aux spectateurs, de par exemple commander des produits vendus sur place directement de leur siège et de voir des statistiques du match sur leurs téléphones portables (Chanavat & Desbordes, 2016). De même, l'OM profite de sa notoriété pour commercialiser ses produits tout en se tournant vers le big data pour obtenir une meilleure connaissance de ses consommateurs. L'objectif est le développement d'outils qui s'appuient sur l'intelligence artificielle et le *machine learning* pour comprendre les habitudes des consommateurs et leur proposer des produits personnalisés⁹¹. Enfin, si le passage au modèle MMMMG s'est traduit par de nouvelles opportunités pour les clubs (Bastien, 2017), tous n'ont pas une notoriété internationale (Paché & N'Goala, 2011). Cela ne les empêche pas de tirer parti des opportunités de merchandising pour communiquer avec leurs fans grâce à des stratégies marketing originales. Par exemple, le Stade de Reims a mis à disposition, via ses canaux de vente, une

⁸⁴ <https://www.lesechos.fr/2015/02/quand-le-foot-francais-se-convertit-au-merchandising-1105921> consulté le 10 février 2020.

⁸⁵ <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/le-psg-s-associe-a-la-marque-jordan-13-09-2018-7886877.php> consulté le 10 février 2020.

⁸⁶ <http://www.leparisien.fr/sports/merchandising-le-psg-veut-doubler-la-surface-de-ses-espaces-de-vente-23-06-2016-5908553.php> consulté le 10 février 2020.

⁸⁷ <https://www.ecofoot.fr/psg-ventes-maillots-ney-mar-2410/> consulté le 10 février 2020.

⁸⁸ <https://www.ecofoot.fr/olympique-lyonnais-croissance-revenus-merchandising-2434/> consulté le 10 février 2020.

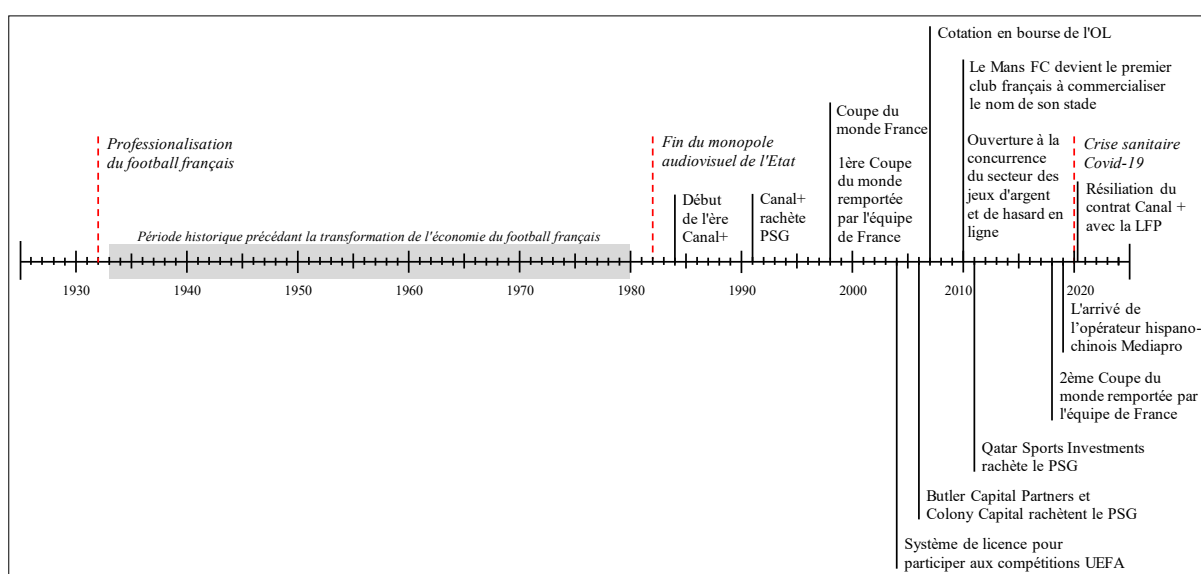
⁸⁹ <https://www.orange-business.com/fr/presse/orange-deploie-les-solutions-technologiques-du-parc-olympique-lyonnais-1er-stade-100-connecte> consulté le 12 février 2020.

⁹⁰ <https://www.ol.fr/fr-fr/contenus/articles/2015/12/07/microsoft-lol-et-exakis-propulsent-le-sport-dans-une-nouvelle-ere-numerique-26966> consulté le 12 février 2020.

⁹¹ <https://www.ecofoot.fr/interview-frederic-cozic-innovation-olympique-marseille-4731/> consulté le 10 février 2020.

animation commerciale offrant des remises variables sur l'achat du maillot officiel du club⁹². Le HAC a lancé une collection *sportswear* s'appuyant sur son histoire et sa tradition en tant que club doyen du football français⁹³. Le Stade de Reims, a aussi repensé sa boutique en ligne pour se concentrer sur les produits d'origine française ou européenne et un accent fort sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)⁹⁴. Ainsi, la construction d'une image de marque est devenue un élément important pour les clubs (Paché & N'Goala, 2011). Nous présentons les développements du domaine économique dans la figure 28.

Figure 28 : Les transformations dans la dimension économique



Source : l'auteur.

2.4 La dimension technologique

Les progrès des technologies de l'information et de la communication ont permis aux clubs d'atteindre un public jusqu'alors inaccessible en faisant d'eux des marques globales (Lindholm, 2019). Tout d'abord, ces transformations concernant la diffusion des événements sportifs ont augmenté les options de consommation des fans de sport (Feuillet et al., 2023). Ensuite, les transformations technologiques ont également permis la construction de stades

⁹² <https://www.ecofoot.fr/stade-reims-dispositif-innovant-merchandising-2281/> consulté le 10 février 2020.

⁹³ <https://www.ecofoot.fr/interview-arnaud-tanguy-hac-revenus-merchandising-1770/> consulté le 11 février 2020.

⁹⁴ <https://www.ecofoot.fr/interview-benjamin-parrot-merchandising-stade-reims-4791/> consulté le 11 février 2020.

modernes permettant aux clubs de diversifier leurs activités commerciales (Drut & Guégan, 2018). Enfin, la globalisation de la consommation des produits et services liés au football professionnel, grâce à l'accès au haut débit d'internet et des téléphones portables, a attiré l'attention de nouveaux acteurs intéressés par ces consommateurs (Andreff, 2008). En effet, la croissance de l'audience des championnats et la progression des réseaux sociaux ont contribué à cette expansion du marché (J. Bourg, 2008). En conséquence, les clubs ayant le plus grand potentiel au niveau mondial ont profité de cette exposition médiatique pour attirer davantage l'attention des annonceurs et des sponsors (Bancel et al., 2019).

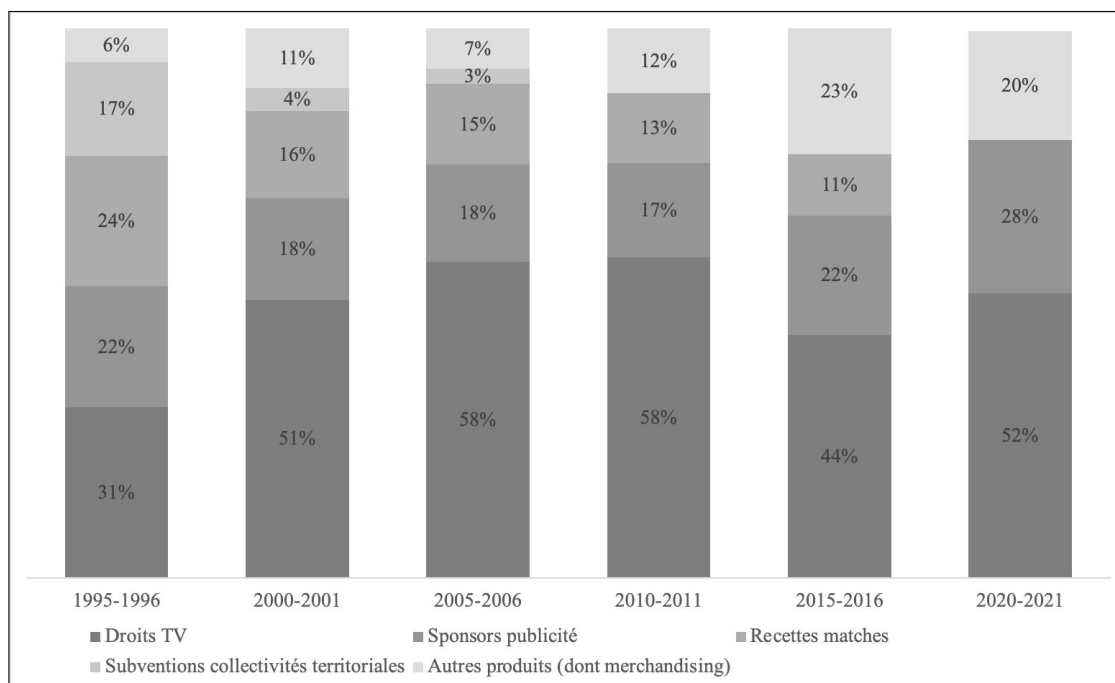
2.4.1 La modernisation des stades de football

Au-delà des nouvelles perspectives en matière de merchandising, les transformations technologiques survenues au cours des dernières décennies ont également apporté aux clubs de football professionnels européens une diversification des sources de revenus (Maltese & Dangle, 2014). La figure 29 montre la répartition des revenus de la Ligue 1 e leur transformation. Les services liés à la construction ou à l'exploitation de nouveaux stades, tels que l'organisation de grands événements tant sportifs qu'artistiques, ont permis aux clubs de bénéficier de revenus moins liés aux résultats sportifs (Paché & N'Goala, 2011). Des services de restauration, des parcs d'affaires, des hôtels, des musées, des parkings, des centres de loisirs, des centres de remise en forme, des centres médicaux constituent aussi ce nouvel horizon (Chanavat & Desbordes, 2016). En France, quelques clubs seulement possèdent leur propre stade alors que la plupart sont locataires. Ces derniers ne peuvent donc pas exploiter les stades dans le cadre d'activités commerciales, sauf les jours de match (Drut, 2014). À ce sujet, la candidature de la France à l'Euro 2016 a conduit à la construction ou à la rénovation d'une partie des stades du pays⁹⁵. Ces projets ont été principalement réalisés par des autorités publiques ou dans le cadre de partenariats public-privé. En revanche, il existe en France des stades qui ne sont pas considérés comme une ressource pour le club mais bien comme une charge financière (Moulard, 2018). En effet, les résultats attendus en matière de diversification

⁹⁵ <https://www.vie-publique.fr/rapport/30171-accroitre-la-competitivite-des-clubs-de-football-professionnel-francais> consulté le 13 février 2020.

des sources de revenus présentés par les rapports Besson, Séguin et Glavany sont loin des attentes de la plupart des clubs français ayant construit de nouvelles structures.

Figure 29 : Évolution des revenus (hors-mutation) par type en pourcentage de la Ligue 1



Source : DNCG

Néanmoins, certains clubs ont profité de cette période d'investissement pour signer des accords avec des partenaires et diversifier leurs sources de revenus (*Ibid.*). Par exemple, depuis 2010, des contrats de *naming* ont été négociés entre de grandes organisations et des clubs français. Cela a notamment débuté avec la société d'assurance MMA qui, dans une logique de parrainage, a donné son nom au nouveau stade du Mans et inauguré le *naming* en France (Delattre & Aimé, 2010). L'accord prévoyait pour le club un montant initial de trois millions d'euros et un versement annuel d'un million au cours des dix prochaines années à compter de la signature du contrat⁹⁶. Dans la perspective de l'Euro 2016, le stade de Nice est devenu en 2013 Allianz Riviera pour un accord d'environ 16 millions d'euros répartis sur 9 ans⁹⁷. Dans

⁹⁶ <https://www.latribune.fr/journal/edition-du-2801/technos-medias/1110808/le-nouveau-stade-du-mans-introduit-le-naming-en-france-avec-mma.html> consulté le 26 février 2020.

⁹⁷ <https://www.lefigaro.fr/immobilier/2012/07/23/05002-20120723ARTFIG00479-le-stade-de-nice-devient-allianz-riviera.php> consulté le 26 février 2020.

la même perspective, les Girondins de Bordeaux ont rejoint le groupe d'assurance mutualiste Matmut dans le cadre d'un partenariat public-privé⁹⁸.

En 2016, le Vélodrome, le stade où joue l'OM, a été associé au groupe de télécommunications Orange pour une période de dix ans⁹⁹. La municipalité de Marseille et le concessionnaire du stade (Arema) ont signé un contrat d'environ 2,5 millions d'euros par saison¹⁰⁰. L'OM n'étant pas propriétaire du stade, le club ne bénéficie pas d'un avantage financier direct mais indirect grâce à l'installation de nouveaux équipements. En revanche, le projet de construction du stade de l'OL diffère des autres car son financement est exclusivement privé. Cela a permis au club de financer de nouveaux équipements et une infrastructure multifonctionnelle (Chanavat & Desbordes, 2016). De plus, l'OL a conclu un accord pour vendre le nom de son stade ainsi que de son centre d'entraînement pour une période de 3 ans renouvelable¹⁰¹. Ce contrat commercial a apporté au club des revenus commerciaux importants¹⁰². L'OL a officialisé son contrat de naming en 2017 avec la société Groupama Rhône-Alpes Auvergne. Différemment, le PSG a lancé en 2019 une opération de recherche de partenaires pour donner un nom à son stade¹⁰³. L'objectif du club est de conclure un accord commercial qui génère des revenus supplémentaires avant 2024¹⁰⁴.

En conclusion, le stade moderne, bien que considéré comme une priorité stratégique, reste peu rentable pour plusieurs clubs français¹⁰⁵. Ainsi, malgré l'opportunité offerte par l'Euro 2016 pour construire des stades modernes, et donc plus "technologiques" plusieurs clubs n'ont pas encore exploité ce potentiel et ont toujours des difficultés à remplir leurs stades. En dépit des efforts des parties prenantes de l'écosystème du football professionnel français, la plupart des clubs a encore un long chemin à parcourir en termes de génération de revenus grâce à leur stade

⁹⁸ <http://www.leparisien.fr/sports/football/euro-2016-nouveau-stade-de-bordeaux-appellez-le-matmut-atlantique-03-09-2015-5058963.php> consulté le 26 février 2020.

⁹⁹ <https://www.ecofoot.fr/naming-orange-stade-velodrome-enjeux-1014/> consulté le 26 février 2020.

¹⁰⁰ <https://www.ecofoot.fr/om-contrat-naming-orange-montant-3168/> consulté le 26 février 2020.

¹⁰¹ <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Accord-entre-lyon-et-groupama-pour-le-naming-du-parc-ol/817816> consulté le 26 février 2020.

¹⁰² <https://www.ecofoot.fr/ol-naming-stade-groupama-2225/> consulté le 17 février 2020.

¹⁰³ <https://www.ecofoot.fr/psg-naming-stade-4524/> consulté le 26 février 2020.

¹⁰⁴ <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/naming-ces-noms-auxquels-le-parc-des-princes-devrait-echapper-23-11-2019-8199864.php> consulté le 26 février 2020.

¹⁰⁵ <https://www.lesechos.fr/2015/02/le-stade-pierre-mauroy-pese-sur-lavenir-du-club-de-foot-du-losc-244941> consulté le 27 février 2020.

(Moulard, 2018). Un chemin que certains clubs, comme l'OL et le PSG, sont néanmoins parvenus à emprunter grâce à la construction ou la rénovation de leurs installations mais aussi grâce à la transformation de leurs modèles économiques¹⁰⁶.

2.4.2 L'essor du digital

Un autre aspect important des transformations technologiques à prendre en considération est l'essor du digital. Les transformations des technologies numériques ont profondément modifié la façon dont le football est consommé. En premier lieu, les entreprises de télécommunications se sont développées structurellement en élargissant leurs champs d'activité sur le marché national et même international (Drut & Guégan, 2018). En second lieu, les géants du numérique ont profité de leurs structures pour accéder au monde du sport en tant que nouveaux acteurs intéressés par l'achat des droits de retransmission des grandes compétitions européennes¹⁰⁷. Ces derniers se sont également intéressés à l'exploitation de contenus sportifs par la diffusion sur leurs plateformes de documentaires en partenariat avec des clubs et des athlètes professionnels. De plus, les réseaux sociaux ont fortement contribué à la diffusion de la marque des clubs. Ces transformations numériques ont donc apporté de nouvelles opportunités commerciales et de possibles nouvelles sources de revenus pour les clubs de football professionnels (Feuillet, 2019; Feuillet et al., 2023). D'une part, les sociétés de paris en ligne ont été autorisées à sponsoriser des clubs français et, d'autre part, de nouvelles perspectives sont apparues avec l'émergence des sports électroniques. Enfin, grâce au développement de la science du big data, les clubs ont commencé à analyser les stratégies de leurs concurrents, ainsi qu'à suivre les performances de leurs athlètes.

Depuis que les radios américaines ont manifesté leur intérêt pour la diffusion des compétitions les plus populaires aux États-Unis, les clubs américains ont perçu le potentiel apporté par la diffusion de leurs matchs comme un outil d'expansion territoriale (Szymanski, 2006). Si au départ, les émissions sportives étaient considérées comme un facteur diminuant l'intérêt des fans pour aller au stade, les clubs ont constaté au fil du temps que la diffusion était une nouvelle

¹⁰⁶ <https://www.ecofoot.fr/analyse-cdeslimoges-christophe-lepetit-modele-economique-4803/> consulté le 27 février 2020.

¹⁰⁷ « Revenus télévisuels : le rôle politique clé de la ligue professionnelle », article publié dans *Jurisport*, n°183/2018, p. 39-49 consulté le 17 février 2020.

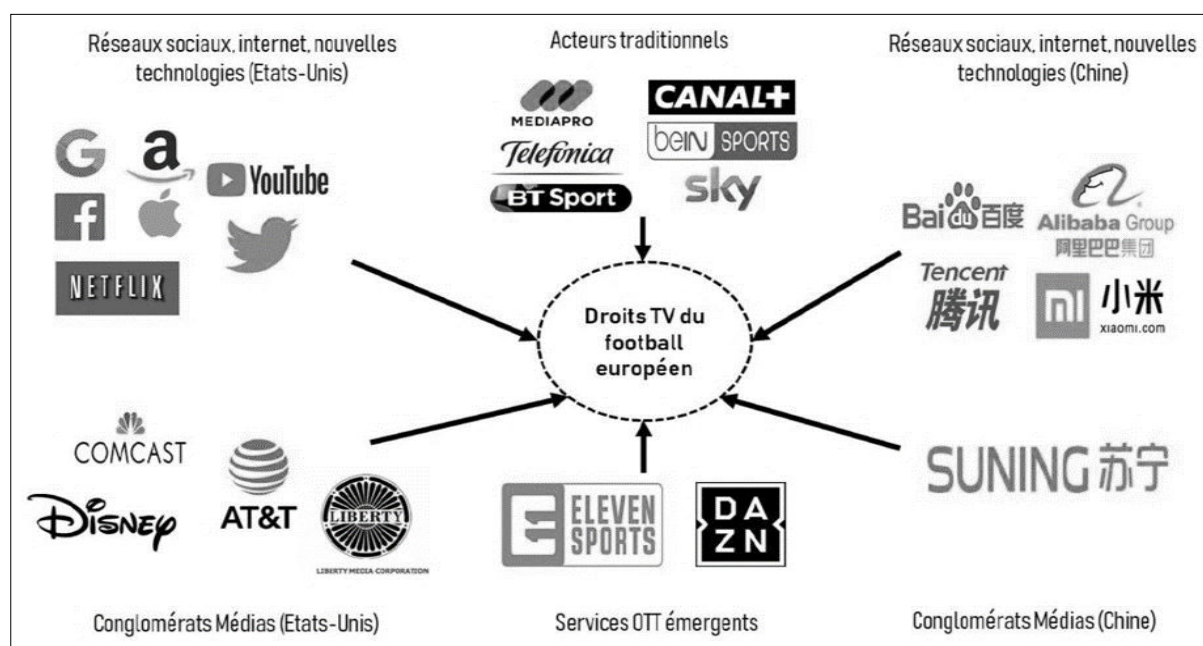
occasion de promouvoir leurs marques et une source possible de financement (*Ibid.*). Cette nouvelle opportunité est devenue encore plus forte en Europe grâce à la popularisation de la télévision et à l'augmentation de la qualité de la diffusion des matchs par ces opérateurs (Dietschy, 2014). En France, comme mentionné précédemment, la fin du monopole d'État a fortement contribué à l'expansion de la concurrence entre les chaînes de télévision, augmentant ainsi la valeur des droits de retransmission. La technologie numérique a donné aux chaînes la possibilité de personnaliser leurs produits et services par le biais d'abonnements mensuels. De nouvelles façons de consommer ces produits ont alors vu le jour, comme Internet et les téléphones portables (Bolotny & Bourg, 2006). De nouveaux acteurs et de nouvelles perspectives de diffusion des compétitions sont ainsi émergés (Figure 30). L'évolution d'Internet, par exemple, a permis aux géants du numérique et aux grands conglomérats médiatiques du monde entier de rejoindre les acteurs traditionnels (Drut & Guégan, 2018). Cela a intensifié la dispute pour les droits de diffusion des principales compétitions nationales et européennes. De plus, des plateformes en ligne telles qu'Amazon Prime et Netflix s'intéressent de plus en plus aux coulisses des grands clubs en produisant des documentaires sportifs sur les clubs et sur leurs athlètes les plus célèbres (Feuillet, 2019). On trouve, entre autres, des documentaires suivant le parcours des clubs pendant leurs compétitions¹⁰⁸ ou la vie quotidienne d'athlètes comme Neymar¹⁰⁹, etc. En suscitant l'intérêt du grand public, de nouvelles perspectives, au-delà des matchs, apparaissent alors comme de possibles sources de revenus pour les clubs¹¹⁰.

¹⁰⁸ <https://rmcsport.bfmtv.com/football/premier-league-les-acces-d-amazon-pour-son-documentaire-sur-mancity-font-enrager-les-diffuseurs-1506622.html> consulté le 18 février 2020.

¹⁰⁹ <http://www.leparisien.fr/sports/football/psg/psg-netflix-tourne-un-documentaire-sur-neymar-20-01-2020-8240370.php> consulté le 18 février 2020.

¹¹⁰ <https://www.lequipe.fr/Medias/Actualites/Amazon-et-netflix-ont-sonde-le-psg-et-l-om/869726> consulté le 18 février 2020.

Figure 30 : Développement potentiel du marché média du football européen



Source : d'après Feuillet (2019, p. 199).

Les réseaux sociaux sont également un facteur de changement technologique pour le football professionnel. Grâce à la projection internationale de ces plateformes, les clubs ont pu établir un lien plus étroit avec leurs fans dans le monde entier (Drut & Guégan, 2018). Cela leur a permis de conquérir de nouveaux partenaires commerciaux ainsi que de nouveaux sponsors au niveau mondial (Maltese et al., 2016). Ainsi, les joueurs très médiatisés, en d'autres termes ceux qui attirent davantage l'attention des fans, sont appréciés et valorisés par les grands clubs (Helleu, in Chanavat & Desbordes, 2016). De plus, grâce aux transformations technologiques et réglementaires survenues dans le secteur du football, les organisations autorisées à exploiter des paris sportifs ont manifesté un intérêt accru pour les clubs professionnels. Concernant les paris en ligne en France, la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à « l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne » a aboli le monopole de l'État sur l'exploitation des loteries et des jeux de hasard¹¹¹. Cette mesure a permis la création d'une autorité de régulation appelée Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL)¹¹². Suite à l'adoption de cette loi, les sociétés de paris en ligne ont pu sponsoriser les

¹¹¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022204510> consulté le 17 février 2020.

¹¹² <http://www.arjel.fr/-Role-et-missions-.html> consulté le 17 février 2020.

clubs de football professionnels du pays, devenant ainsi une nouvelle source de financement pour ces derniers (Drut & Guégan, 2018). Dans ces conditions et sous l'impulsion de grandes compétitions telles que l'Euro 2016, les paris en ligne ont rencontré un succès financier considérable (Breuil, 2018).

En conclusion, on peut relever d'autres perspectives liées au développement du digital. Tout d'abord, de nouvelles opportunités commerciales liées aux sports électroniques ont suscité l'intérêt des grands clubs (Drut & Guégan, 2018). Afin d'accroître leur visibilité internationale, ces derniers se sont tournés vers ce marché qui leur offre la possibilité de générer de nouveaux revenus¹¹³. Bien que l'*eSport* soit devenu une activité qui attire un grand nombre de praticiens partout dans le monde ainsi qu'un grand nombre de parties prenantes, le secteur traditionnel du football et le secteur des jeux électroniques évoluent toujours comme deux communautés distinctes (Bertschy et al., 2019). Néanmoins, les grands clubs européens profitent de ce nouvel univers pour se présenter à l'étranger et attirer principalement les fans les plus jeunes¹¹⁴. De même, grâce à l'évolution d'Internet et au développement des logiciels d'analyse statistique et de calcul mathématique, la science des données est devenue une réalité dans le football professionnel européen (Biermann, 2019). De ce fait, les clubs ont commencé à investir dans des structures chargées d'analyser ces informations recueillies grâce à des équipements de plus en plus performants (Stangret, 2017). Dans cette optique, ces derniers ont commencé à utiliser ces données pour prendre des décisions relatives à la composition de leur effectif ainsi que pour mesurer les performances de leurs athlètes sur le terrain¹¹⁵. Enfin, de nouvelles perspectives s'ouvrent grâce à la mise en œuvre de la 5G¹¹⁶. La figure 31 présente les développements concernant la dimension technologique.

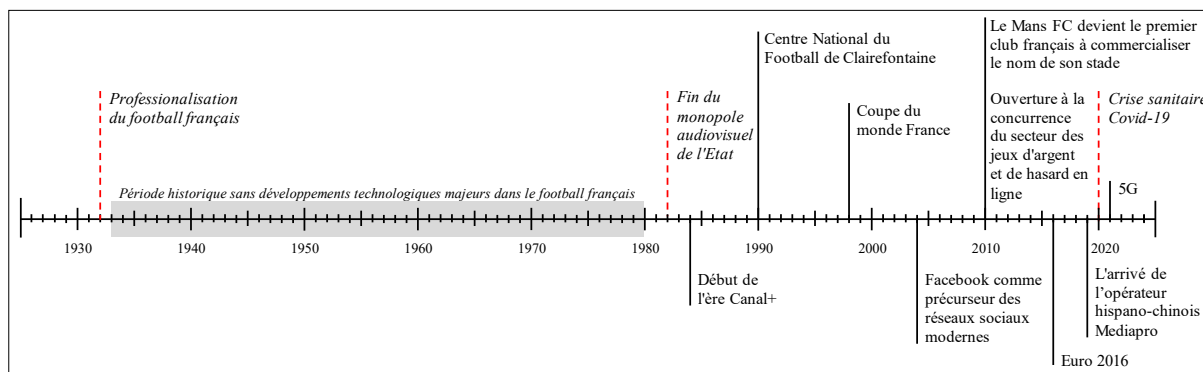
¹¹³ <https://www.ecofoot.fr/esport-eldorado-football-2998/> consulté le 21 février 2020.

¹¹⁴ <https://www.ecofoot.fr/interview-fabien-allegre-strategie-esport-psg-2962/> consulté le 24 février 2020.

¹¹⁵ <https://www.lequipe.fr/explore/lf09-la-data-revolution/> consulté le 24 février 2020.

¹¹⁶ <https://www.ecofoot.fr/stades-5g-consommation-foot-4817/> consulté le 27 février 2020.

Figure 31 : Les transformations dans la dimension technologique



Source : l'auteur.

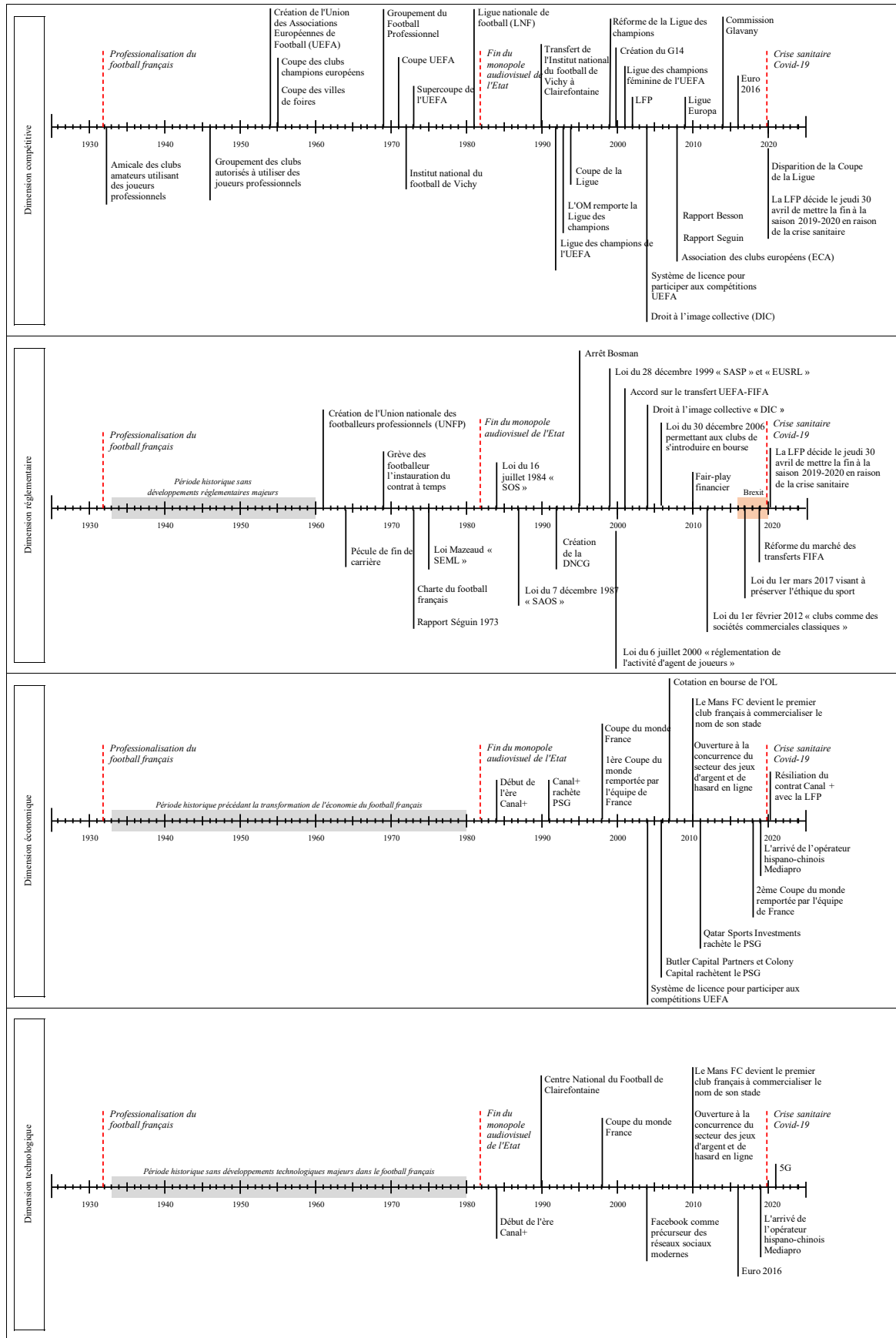
Synthèse du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons analysé les évolutions du secteur du football français grâce à une perspective historique. Dans une première partie, cette analyse a montré qu'avant sa professionnalisation, le secteur a traversé une période de transformation en raison de son développement institutionnel et grâce à l'intérêt croissant du grand public pour le sport (Lanfranchi & Wahl, 1998). Ensuite, nous avons présenté la transformation du secteur depuis sa professionnalisation en décomposant ce phénomène en quatre dimensions. La première d'entre elles concerne les transformations liées à la perspective compétitive. Nous avons porté une attention particulière à la transformation des instances sportives ainsi qu'à la structuration des principales compétitions professionnelles disputées dans le pays. De plus, nous avons présenté l'effort de ces organismes pour préserver l'équilibre compétitif de ces compétitions et la volonté d'accroître la compétitivité des clubs français tant au niveau national qu'europpéen. Ensuite, nous avons souligné que le football français a été touché par des changements réglementaires. Concernant cette dimension, nous avons vu des mutations liées aux contrats des joueurs ainsi que des développements concernant le statut juridique des clubs et la mise en œuvre de dispositions réglementaires à l'échelle du secteur. Concernant la dimension économique, nous avons observé une mutation profonde, surtout après les années 1980. Nous avons alors décrit la transformation concernant le mode de financement des clubs professionnels français en suivant la transformation du football européen depuis cette période. Cette transformation est caractérisée par le passage graduel d'un modèle européen de financement de clubs appelé SSSL (*spectateurs-subsidations-sponsors-local*) à un modèle MMMMG (*media-magnats-merchandising-marchés-global*) (Andreff & Staudohar, 2000). Dans ces conditions, l'augmentation des recettes provenant des droits télévisuels et des contrats de sponsoring a eu un fort impact. Les subventions des collectivités territoriales versées aux clubs ont progressivement donné lieu à des recettes provenant de la commercialisation de produits dérivés ainsi qu'à une exploitation croissante des marques des clubs. De plus, grâce à la déréglementation du marché, d'importants investisseurs nationaux et étrangers ont manifesté leur intérêt pour investir dans le football français pour le meilleur (augmentation des ressources financières des clubs) et le pire (déséquilibre financier causé par l'augmentation progressive de la masse salariale versée aux joueurs). Enfin, les transformations liées à la dernière dimension (technologique), en matière d'information et de communication ont conduit à la conquête de nouveaux marchés, dont certains étaient inexplorés, dans le monde entier. La construction de

stades modernes et technologiquement équipés a permis aux clubs de diversifier leurs activités commerciales. Les différentes transformations observées tout au long de la période professionnelle sont présentées par dimension dans la figure 32.

Finalement, ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les principaux événements qui se sont produits au cours de la période étudiée (annexe IV et V). Notre étude a révélé l'existence de différents acteurs qui composent le secteur du football professionnel français et nous a permis de comprendre le rôle de chacune de ces parties prenantes et leurs contributions au secteur. Enfin, l'analyse historique de la transformation du football professionnel français nous a permis de détailler la façon dont certains de ces acteurs ont réagi à ces transformations.

Figure 32 : Schéma général des transformations par dimension



Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

Le chapitre précédent nous a permis de définir le contexte historique des clubs de football professionnels français et de décrire surtout les transformations récentes de son ESA, ainsi que de son environnement. L'objectif de ce chapitre est de présenter notre position épistémologique et la démarche méthodologique de notre recherche. Pour ce faire, il est divisé en trois sections distinctes. La première est consacrée à la justification de notre posture épistémologique à travers les raisons qui nous ont amenés à envisager l'utilisation de la méthodologie qualitative comme stratégie pour traiter notre problématique. Nous présentons également dans cette partie le raisonnement qui nous guide dans cette étude. La deuxième section traite de notre méthode de recherche, fondée sur une étude de cas dans laquelle nous avons analysé le contenu des transformations d'un BME. Pour ce faire, nous avons utilisé une stratégie de recherche établie sur des cas multiples (à partir de différents clubs de football professionnel français). Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse intra-cas de quatre clubs, que nous considérons ici comme les cas principaux, afin de comprendre les déterminants internes de cette transformation. Ensuite, nous avons réalisé une analyse inter-cas de ces quatre clubs principaux auxquels nous avons ajouté huit clubs comme cas secondaires dans l'objectif de comprendre les déterminants externes de la transformation du BME. Enfin, dans la troisième section, nous présentons notre protocole de collecte et d'analyse des données. Ce travail nous a aidé à comprendre tant le contexte historique de l'ESA et de l'environnement du football professionnel français, que les particularités des cas principaux. Il nous a permis également de mettre en évidence les éventuelles régularités (patterns) entre les cas principaux et secondaires de notre recherche. Une approche mixte (contenu et process) de ces transformations a été retenue. Ces informations nous permettent de comparer par la suite les résultats de notre analyse avec ceux de la littérature existante sur le sujet.

1 Posture épistémologique et logique de raisonnement

Cette section est divisée en deux sous-parties. La première présente notre positionnement épistémologique sur lequel nous nous sommes appuyés pour réaliser une étude de cas comme stratégie visant à répondre à la question découlant de notre problématique. La seconde évoque le raisonnement qui sous-tend cette étude.

1.1 Les choix épistémologiques

Compte tenu de la façon dont nous avons construit l'objet de notre recherche, où la stratégie est avant tout caractérisée par des situations d'interdépendance, souvent qualifié de « *paradoxe agency/structure* » (Fleetwood, 2014; Reed, 2009), et surtout de la manière dont nous percevons la « réalité », nous nous identifions ici comme des « réalistes critiques » (Miles et al., 2020). Il s'agit d'une position épistémologique fondée sur l'idée qu'il existe « une » réalité indépendante des observations et des descriptions des acteurs concernés. La raison principale pour laquelle nous partageons cette vision post-positiviste réside dans le fait qu'elle affirme tout simplement que l'origine et la nature de la connaissance ne se manifestent pas en une seule vision ou représentation de la réalité. Bien au contraire, plusieurs représentations sont envisageables (Bhaskar, 2013). Pour ces raisons, nous nous appuyons sur une approche qualitative fondée sur une étude de cas multiples comportant divers « mécanismes causaux » (Tsoukas, 1989, p. 553), appelés ici déterminants. Nous pouvons ainsi observer et comprendre les différentes représentations associées au BME des organisations étudiées, en observant les régularités potentielles concernant les différents déterminants de leurs transformations. Cela nous permettra finalement de mettre en avant notre propre lecture de cette réalité.

1.2 Le raisonnement de notre recherche

Notre positionnement épistémologique réaliste critique nous permet par ailleurs de revendiquer une approche abductive quant à la logique de raisonnement de cette étude (Sætre & Van De Ven, 2021). Pour notre recherche, ce raisonnement est justifié car la littérature existante ne nous permet pas d'appréhender en profondeur les différents déterminants (interne et externe) de la transformation d'un BME. En effet, nous sommes partis du principe qu'il existait, dans le contexte étudié, un changement intentionnel et une adaptation contrainte du BM face à son

ESA. Cependant, au fur et à mesure de l'exploration de notre terrain de recherche, nous nous sommes rendu compte de transformations liées à l'environnement influençant (sans la déterminer) la dynamique interne du BME (en d'autres termes, la relation BM-ESA) et de l'influence de cette dynamique interne sur le macro-environnement.

Sur cette base, la section suivante précise notre démarche méthodologique. Cela sera l'occasion de légitimer non seulement nos choix épistémologiques, mais surtout de justifier les méthodes employées pour répondre à la question soulevée de notre problématique de recherche.

2 Une approche qualitative fondée sur une étude de cas dans une perspective historique

Notre approche méthodologique consiste, de manière générale, en une analyse de données qualitative (Miles et al., 2020) à partir d'une grille de lecture fondée sur les éléments autour du BME. Dans ce cadre, nous avons mené une étude de cas multiples portant sur quatre cas principaux et huit cas secondaires. Une perspective historique a été adoptée afin de mettre en évidence les transformations respectives des organisations étudiées (Pettigrew et al., 2001). La raison pour laquelle nous avons pris la décision d'adopter une telle approche réside dans le fait que, lorsque nous examinons les caractéristiques et les dimensions du changement organisationnel dans la littérature en gestion, nous constatons souvent qu'il s'agit d'une démarche « *dynamique* » et que « *son contenu est transformé par le contexte même qu'on tente de changer* » (Langley & Denis, 2008, p. 13). Ces transformations peuvent par ailleurs être décrites de différentes manières (stratégique, structurelle, culturelle, technologique, pratique, etc.). De plus, celles-ci peuvent varier en fonction du contexte de l'organisation et du contenu ou du processus de leur changement (Armenakis & Bedeian, 1999).

Enfin, cette stratégie de recherche nous a permis d'analyser finement les données recueillies dans le cadre de notre étude. Tout d'abord, en identifiant les déterminants de transformation liés aux changements intentionnels et ceux des adaptations contraintes en matière de BM par rapport à l'ESA. Ensuite, en qualifiant les possibles influences mutuelles entre les dynamiques interne et externe du BME. Ces déterminants internes et externes nous ont amenés finalement à identifier des patterns et des régularités dans ces transformations. Les prochaines sections détaillent donc ce processus d'étude de cas multiples dans le football professionnel français.

2.1 L'étude de cas multiples comme stratégie de recherche

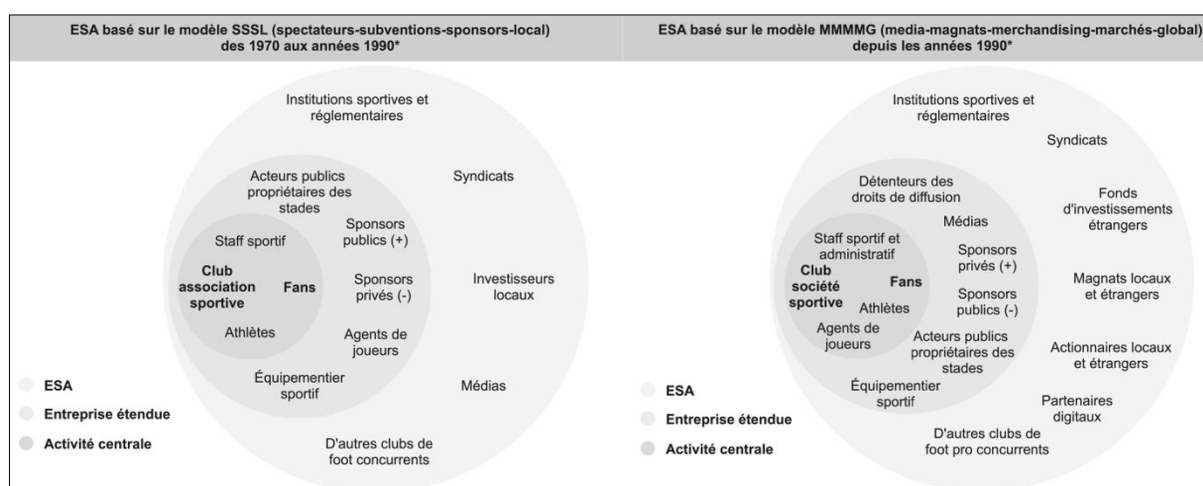
Dans ce travail doctoral, notre objectif est d'expliquer un phénomène dans son environnement réel et naturel (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Dans ce cadre, nous avons opté pour une étude de cas multiples (Yin, 2018) au niveau de quatre clubs de football professionnel français, à titre principal, complétés par huit autres cas secondaires. Ce type de méthode nous permet d'adopter une approche mixte « contenu et process » à travers une étude longitudinale. Nous nous appuyons ainsi sur des auteurs comme Pettigrew (1990) qui considèrent les deux approches comme étant complémentaires, c'est-à-dire que l'une peut enrichir l'appréhension de l'autre. Par exemple, une vision processuelle du changement organisationnel permet de clarifier la compréhension du contenu de celui-ci (Van De Ven & Poole, 1990). D'une part, les recherches sur le changement fondées sur l'approche par le contenu répondent d'habitude à la question « quels sont les antécédents et les conséquences des changements dans la forme organisationnelle ou les pratiques administratives ? » (Van de Ven & Huber, 1990, p. 213). En l'occurrence, la finalité est surtout de mettre en évidence « en quoi » consiste une telle transformation en une période donnée définie par le chercheur (Grenier & Josserand, 2014), c'est-à-dire « qu'est-ce qui change ? ». D'autre part, l'approche processuelle cherche à comprendre « comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon » (Langley, 1999, p. 692). Dans le cadre de notre recherche, il s'agit, par exemple, d'apprendre la transformation d'un BME au niveau de leurs composantes. Ce qui nous permet finalement de décrire, dans le temps et selon une démarche compréhensive, les « stratégies » mises en place par les dirigeants des clubs étudiés, visant la transformation de leurs BME. Dans un premier temps, en étudiant les déterminants de la transformation dans la dynamique interne et, dans un deuxième temps, ceux de la dynamique externe du BME, ainsi que leur processus de transformation. Notre recherche concerne donc le niveau intra-organisationnel et le niveau inter-organisationnel.

2.2 Le choix du terrain et des cas d'étude

Notre analyse préliminaire du contexte historique du football professionnel français, ainsi que notre premier travail de recherche, nous ont permis d'identifier que le secteur était propice à une étude sur les transformations dans le BM et l'ESA des organisations.

Bien que marqué par une période d'isomorphisme institutionnel en termes de BM (Detchenique & Cezar, 2023), ce terrain est également connu pour d'importants transformations structurelles en termes de modèle économique global. À cet égard, Andreff & Staudohar (2000) distinguent deux structures de financement distinctes pour les clubs sportifs (dont le football), une structure traditionnelle (antérieure aux années 1990) et une structure contemporaine (postérieure aux années 1990). La structure traditionnelle dite SSSL (Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local) montre que les clubs sont principalement financés par la vente de billets, par des subventions souvent versées par des partenaires industriels (généralement régionaux), des collectivités locales et des institutions nationales, ou encore par des revenus de sponsoring, dont une grande partie provient de ressources locales. Selon la structure de financement contemporaine dite MMMMG (Média-Magnats-Merchandising-Marchés-Global), les ressources sont devenues globales avec notamment l'influence grandissante des revenus liés aux droits de diffusion versés par des grands groupes de médias et qui sont devenus la source principale de financement des clubs de football européens. Par ailleurs, l'arrivée d'investisseurs nationaux et surtout étrangers, le développement du merchandising, la possibilité (pour quelques clubs seulement) d'entrer en bourse et la capacité de certains clubs à former des joueurs dans le but de les céder, ont marqué cette transition du modèle économique du secteur (Andreff & Scelles, 2015). La figure 33 résume toutes ces informations.

Figure 33 : Évolution de l'ESA du football professionnel français



Source : inspiré des travaux de Gueguen & Torrès (2004) et Andreff & Scelles (2015).

Dans ce contexte d'évolution d'ESA, on peut également évoquer des transformations au niveau des BM de clubs français (Detchenique & Cezar, 2023). En effet, l'une des principales

caractéristiques qui différencie le secteur du football professionnel des autres réside dans sa proposition de valeur, surtout orientée vers la performance sportive. Il s'agit donc d'organisations généralement axées sur des activités de divertissement leur permettant de tirer profit des recettes provenant de la billetterie, des partenariats, de la publicité, des droits de marketing et de diffusion, des événements (autres que les matchs de football), des produits de la marque (merchandising) et, pour certaines d'entre elles, de la vente de joueurs formés en interne.

Les travaux de recherche menés par Andreff & Staudohar (2000), Andreff & Scelles (2015), Andreff (2017) et Minquet (2004) fournissent des perspectives intéressantes sur l'évolution du mode de financement des clubs sportifs professionnels et ouvrent la porte à de futurs axes d'étude. La recherche d'Andreff & Staudohar (2000) étudie de nombreux sports et clubs, utilisant le football comme exemple principal, sans pour autant justifier le choix de ces cas spécifiques par rapport à d'autres. Les contributions de Minquet (2004), d'Andreff & Scelles (2015) et d'Andreff (2017) se concentrent davantage sur le football, mettant en lumière leurs sources de revenus et leurs dépenses. Si Andreff & Scelles (2015) examinent spécifiquement les clubs de football français et explorent les moyens par lesquels ils se diversifient en termes de sources de revenus, il nous semble toutefois qu'une grille de lecture fondée sur des outils stratégiques peut permettre une analyse plus approfondie de ces transformations de BM et d'ESA. L'étude de Demil & Lecocq (2010) sur l'évolution du BM du club anglais FC Arsenal a d'ailleurs ouvert cette voie. Cependant, à notre connaissance, rares sont les études portant sur le football professionnel français destinées à mieux appréhender les relations entre le BM, l'ESA et l'environnement des clubs, objectif principal de notre recherche.

Les cas étudiés ont été sélectionnés selon leur potentiel de découverte (Hlady-Rispal, 2015). En effet, les clubs concernés ont tous, en particulier les cas principaux, connu des changements dans leur BM et leur ESA au sein d'un macro-environnement également en mutation. Le tableau 24 résume nos critères de sélection des cas pour l'échantillonnage théorique.

Tableau 24 : Critères de sélection des cas pour l'échantillonnage théorique

Cas	Olympique Lyonnais	Toulouse FC	ESTAC Troyes	FC Lorient
Caractéristiques				
Représentativité théorique	Club membre de la LFP composé d'une association affiliée à la FFF	Club membre de la LFP composé d'une association affiliée à la FFF	Club membre de la LFP composé d'une association affiliée à la FFF	Club membre de la LFP composé d'une association affiliée à la FFF
Statut juridique	SASP ¹¹⁷ Société anonyme sportive professionnelle	SASP Société anonyme sportive professionnelle	SASP Société anonyme sportive professionnelle	SASP Société anonyme sportive professionnelle
Variété et équilibre				
Zone géographique	Auvergne-Rhône-Alpes	Occitanie	Grand Est	Bretagne
Notoriété	Forte	Moyenne	Faible	Faible
Niveau de revenus	Élevé	Moyen	Faible	Faible
Stratégie du club	Valorisation de nouvelles ressources et compétences	Extension du réseau de valeur	Proposition de valeur groupée	Extension du réseau de valeur
Potentiel de découverte	Les cas retenus ont connu des transformations au niveau de leurs BM et de leur ESA dans un macro-environnement en mutation (Detchenique et Cezar, 2023).			

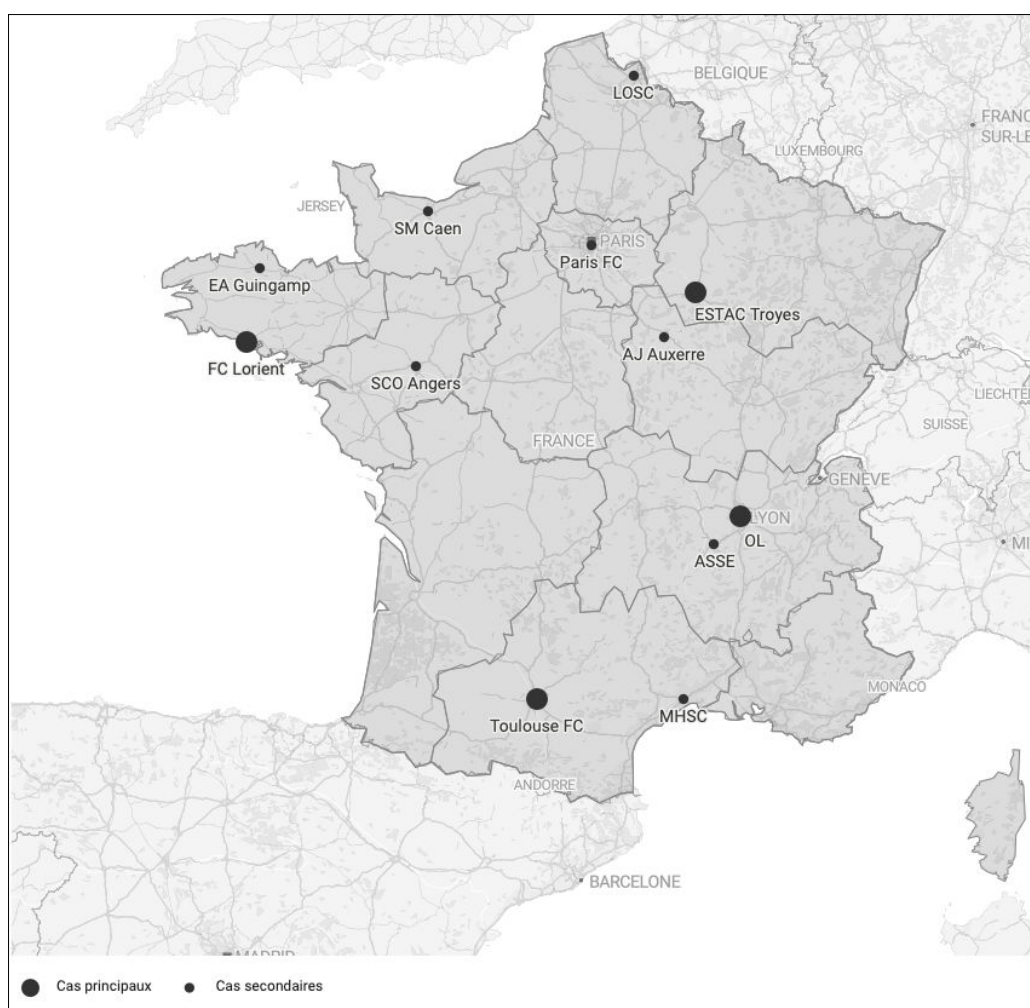
Source : inspiré de Hlady-Rispal (2002).

Notre participation à plusieurs séminaires de recherche organisés tous les trois mois par le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) depuis mars 2019 nous a aussi ouvert plusieurs portes au sein du football français. Ces séminaires ont été l'opportunité d'identifier et d'entrer en contact avec différents professionnels de cet écosystème (enseignants-chercheurs et professionnels intéressés ou issus du football professionnel français). Nos discussions avec ces derniers ont finalement confirmé l'intérêt des cas sélectionnés. Les quatre cas principaux et les huit autres cas secondaires retenus ont été choisis grâce à cet accès privilégié au terrain de

¹¹⁷ L'Olympique Lyonnais (OL) était, du moins jusqu'à la date finale de notre analyse (2020), une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP). Aujourd'hui, avec le rachat du club par le groupe américain *Eagle Football*, le club est devenu une Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU).

recherche. Nous avons également eu la chance de rencontrer un ancien footballeur ayant évolué dans sept clubs professionnels différents en France et qui nous a mis en contact avec plusieurs salariés de différents clubs et institutions. Grâce à l'accès à des données essentielles pour notre étude, nous avons pu découvrir les caractéristiques et notamment le potentiel de découverte de ces organisations. Cela nous a permis d'interroger et de comprendre les différentes transformations opérées sur leur BM, ainsi que sur leur ESA. La figure 34 illustre la distribution des clubs retenus pour notre travail de thèse.

Figure 34 : Distribution des cas étudiés sur la carte de France



Source : l'auteur.

La section suivante présente la méthode de collecte et d'analyse des données établi dans le cadre de cette étude.

3 La collecte et l'analyse des données

Notre stratégie d'étude de cas implique l'utilisation de techniques de collecte et d'analyse de données pour recueillir, analyser et interpréter les phénomènes survenus dans ce contexte de transformation de BME. Tout d'abord, nous décrivons les méthodes de collecte et la nature des données, avant de décrire notre méthode d'analyse et de présentation de celles-ci.

3.1 Les méthodes de recueil et la nature des données

Nous avons collecté principalement nos données à partir d'entretiens individuels semi-directifs. Dans ce cadre, nous avons contacté 78 personnes impliquées dans le football professionnel français. Bien que 45 d'entre elles n'aient pas répondu à notre sollicitation. Nous avons donc réussi à réaliser 33 entretiens avec des salariés de clubs, des membres d'institutions, des experts et des journalistes, comme le résume l'annexe VI. Notre guide d'entretien a été établie surtout sur les composantes du modèle RCOV et les éléments d'un ESA afin de classer l'ensemble des verbatim selon les catégories identifiées précédemment (annexe VII).

Pour garantir la validité interne de notre recherche, nous avons recueilli des données secondaires, notamment des articles de la presse sportive et généraliste, des ouvrages académiques et généralistes, des articles académiques, des sites internet des clubs ou encore des rapports sur le football professionnel rédigés par exemple par la DNCG. Plusieurs exemples de ces sources sont proposés dans le tableau 25.

Tableau 25 : Liste des données secondaires

Type de sources	Exemples
Articles de presse généraliste	Les Echos, Le Progrès, Lyon Capitale, L'actu/Occitanie, Le Figaro, Le Parisien
Articles de la presse spécialisée	La lettre du sport, L'Équipe, Ecofoot
Productions académiques	Andreff (2017, 2018), Andreff & Scelles (2015), Chadwick <i>et al.</i> (2019), Dermot-Richard (2013)

Rapports sur le football français et européen	Rapports financiers du football professionnel français (DNCG), Rapport compte individuel des clubs (DNCG), Étude nationale sur les attentes et besoins des acteurs du sport (CDES), Impacts, externalités et bénéfices du modèle d'organisation du sport en Europe à l'aune de sa professionnalisation (CDES), Étude sur le financement public du sport professionnel (ANDES/CDES), Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français (ancien Première Ligue actuel Foot Unis), Rapport du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), Football Money League (Deloitte), Rapports financiers du football professionnel français (DNCG), Rapport compte individuel des clubs (DNCG), Rapports annuels de l'OL
Sites d'associations et institutions liées au football professionnel français	www.foot-unis.fr, www.footunismedia.com, www.andes.fr, www.anlsp.fr, www.csa.fr, www.sports.gouv.fr
Sites officiels des clubs	ol.fr ; olvallee.fr ; toulousefc.com ; business.toulousefc.com ; estac.fr ; business.estac.fr ; fclorient.bzh ; entreprises.fclorient.bzh

Les données collectées nous ont permis de repérer des éléments renvoyant non plus seulement au contenu du BM et celles de son ESA, mais aussi au processus de transformation du BME des clubs. Par conséquent, l'ensemble de transformations dans les dynamiques interne et externe des différents BME ont été analysées grâce à ces données primaires et secondaires. En outre, un cas « emblématique » de transformation en termes de BM et d'ESA a pu être identifié : l'Olympique Lyonnais. Ce cas particulier constitue un deuxième papier de recherche en cours de rédaction portant sur l'évolution de son écosystème d'affaires. Nous avons également illustré, par un troisième travail de recherche, les déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME du Toulouse FC (également un des cas principaux de cette recherche).

3.2 La méthode d'analyse et de présentation des données

Notre approche mixte comprend une analyse de contenu (Bardin, 2013) et une analyse processuelle (Langley, 1997) établies à partir de notre grille de lecture et réalisées à l'aide du logiciel Atlas.ti. Les annexes VIII et IX présentent des extraits d'entretiens retranscrits et codés dans le cadre de cette recherche. D'une part, nous avons identifié le contenu de la

transformation du BME des clubs. D'autre part, nous avons cherché à comprendre leur processus de transformation.

Selon une analyse intra-cas, nous avons étudié le contenu des transformations portant sur les déterminants internes du BME des quatre cas principaux selon deux périodes différentes (tableau 26). Si la période étudiée s'étend globalement de 1982 à 2020, une période présentée dans la littérature comme décisive dans l'évolution du football professionnel français (Detchenique & Cezar, 2023), la comparaison des quatre cas principaux a montré des différences (et des points communs) en termes d'évolution du BME. Par exemple, le cas du TFC et de l'OL ont été divisés en deux périodes distinctes (1982-2020 pour le TFC et 1984-2020 pour l'OL). Ces périodes correspondent, en effet, à des évolutions stratégiques importantes pour chacune de ces organisations. Notre analyse intra-cas nous a permis finalement d'étudier la transformation des quatre cas principaux au niveau des trois composantes (RC, Oi et OE) de leur BME. Afin de comprendre leur processus d'influence mutuelle entre le BME et le macro-environnement, nous avons enfin procédé à une analyse inter-cas des déterminants externes à partir des quatre cas principaux et des huit cas secondaires.

Pendant l'analyse, les données primaires et secondaires nous ont alors permis d'identifier des transformations dans les dynamiques interne (analyse intra-cas) et externe (analyse inter-cas) du BME. Au-delà de la mise en perspective de ces dernières avec nos données primaires, l'objectif était aussi de proposer des interprétations alternatives aux résultats des recherches déjà menées sur le sujet, en suivant les recommandations de Miles et al. (2020), Pettigrew (1990) et Van de Ven & Huber (1990).

Tableau 26 : Analyse intra-cas

Composante	BME 1 (période t)	BME 2 (période t + 1)
Ressources et compétences (RC)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristique 1 • Caractéristique 2 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristique 1 • Caractéristique 2 • ...
Organisation interne (Oi)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristique 1 • Caractéristique 2 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristique 1 • Caractéristique 2 • ...

Organisation Écosystémique (OE)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristique 1 • Caractéristique 2 • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristique 1 • Caractéristique 2 • ...
---------------------------------------	---	---

En résumé, l'objectif de l'analyse intra-cas était de mettre en évidence les variations du BME au niveau de ses différentes composantes. Il s'agissait de comparer l'état du BME à la période t et l'état de ce même BME à la période $t + 1$. Sur cette base, nous étions alors en mesure de représenter tant les changements intentionnels de BM que leurs adaptations contraintes, c'est-à-dire les transformations dans la dynamique interne du BME. L'annexe I détaille la grille de codage employée dans le cadre de cette analyse, alors que l'encadré 2 et les annexes VIII et XI illustrent la manière dont certaines de ces transformations de BME ont été codées.

Encadré 2 : Extraits tirés de l'analyse des transformations dans la dynamique interne du BME

Exemple 1

Organisation : Toulouse FC

Transformation : un choix impliquant un changement intentionnel de BM concernant la composante O_i du BME (période t) du TFC.

Déterminant (code) : choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation

Verbatim : « *Aujourd'hui, cela [la formation des joueurs] est devenu un modèle quasi obligatoire. Mais si on analyse au niveau du secteur d'activité. C'est dangereux quand tout le monde à la même stratégie ! Vous voyez ? Sur un marché, quel qu'il soit, il est très difficile d'avoir tout le monde à la même stratégie* » (ASSE/TFC).

Source : entretien réalisé avec un ancien salarié du TFC.

Exemple 2

Organisation : ESTAC de Troyes

Transformation : un choix impliquant une adaptation contrainte de BM concernant la composante RC du BME (période $t + 1$) du ESTAC

Déterminant (code) : reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles

Verbatim : « *Je pense que le grand driver, c'est l'innovation et l'hybridation : sport, music, Entertainment et de nouveaux produits. L'hybridation du produit et la définition d'un nouveau produit, pour chacun des clubs va dépendre de ses institutions* » (ESTAC).

Source : entretien réalisé avec un salarié de l'ESTAC.

Concernant l'analyse inter-cas, il s'agissait de mettre en évidence le processus de transformation dans la dynamique externe du BME. Tout comme pour la première analyse, nous avons étudié les deux différentes périodes pour chaque club. Cependant, cette fois-ci, il ne s'agissait pas de variations de composantes, mais plutôt d'influences mutuelles entre le BME et le macro-environnement. L'encadré 3 illustre la manière dont certaines de ces éléments ont été codés en fonction des déterminants figurant dans l'annexe II.

Encadré 3 : Extraits tirés de l'analyse des transformations dans la dynamique externe du BME

Exemple 1

Organisation : Olympique Lyonnais

Transformation : une influence du BME de l'OL (période $t + 1$) sur leur dynamique institutionnelle.

Déterminant (code) : une reconfiguration de la structure d'alignement (ESA)

Verbatim : « *Et le deuxième pour parler des cinq années à venir c'est qu'il faut absolument qu'on trouve les ressources pour investir dans la réforme structurelle du football français. Pour aujourd'hui le contrat TV il était signé jusqu'à 2024. Il faut préparer le prochain appel d'offres. Et pour ça, ça ne se fera pas tout seul et ce n'est pas juste en signant Messi. On sait que le football français dans sa totalité doit engager sa révolution. Et là je pense que vous avez vu il y a le projet de créer une société commerciale et de vendre un pourcentage de la société commerciale* » (OL 1).

Source : entretien réalisé avec un salarié de l'OL.

Exemple 2

Organisation : FC Lorient

Transformation : une influence institutionnelle (période t) sur la dynamique interne du BME du FCL

Déterminant (code) : transformations socioculturelles et géopolitiques

Verbatim : « *La vraie problématique aujourd'hui pour beaucoup de clubs, c'est de rajeunir leur base d'abonnés. Parce que la base d'abonnés est plutôt âgée quand même. Disons que bon nombre des abonnés ont plus de 55 ans, généralement. C'est aussi une vraie réflexion pour les clubs. Mais en même temps, peut-être que les nouvelles modes de consommation et les nouveaux modes de consommation, ce n'est plus de de s'abonner, mais parfois d'autres, des places plus à l'unité ou des packs. Donc, même des abonnements qu'on peut arrêter à n'importe quel moment sans engagement, d'une certaine façon. Les modes de consommation sont multiples et variées. Ça dépend aussi du type de club ou si vous avez des clubs où il y a beaucoup de rareté dans les produits* » (FCL).

Source : entretien réalisé avec un ancien salarié du FCL.

Pour finir, notre approche, concernant la présentation des données, se fonde sur une présentation individuelle de chaque cas principal avant de procéder à une analyse comparative de l'ensemble de l'étude (Miles et al., 2020 ; Yin, 2018). L'approche générale est illustrée dans le tableau 27 ci-dessous.

Tableau 27 : La démarche analytique

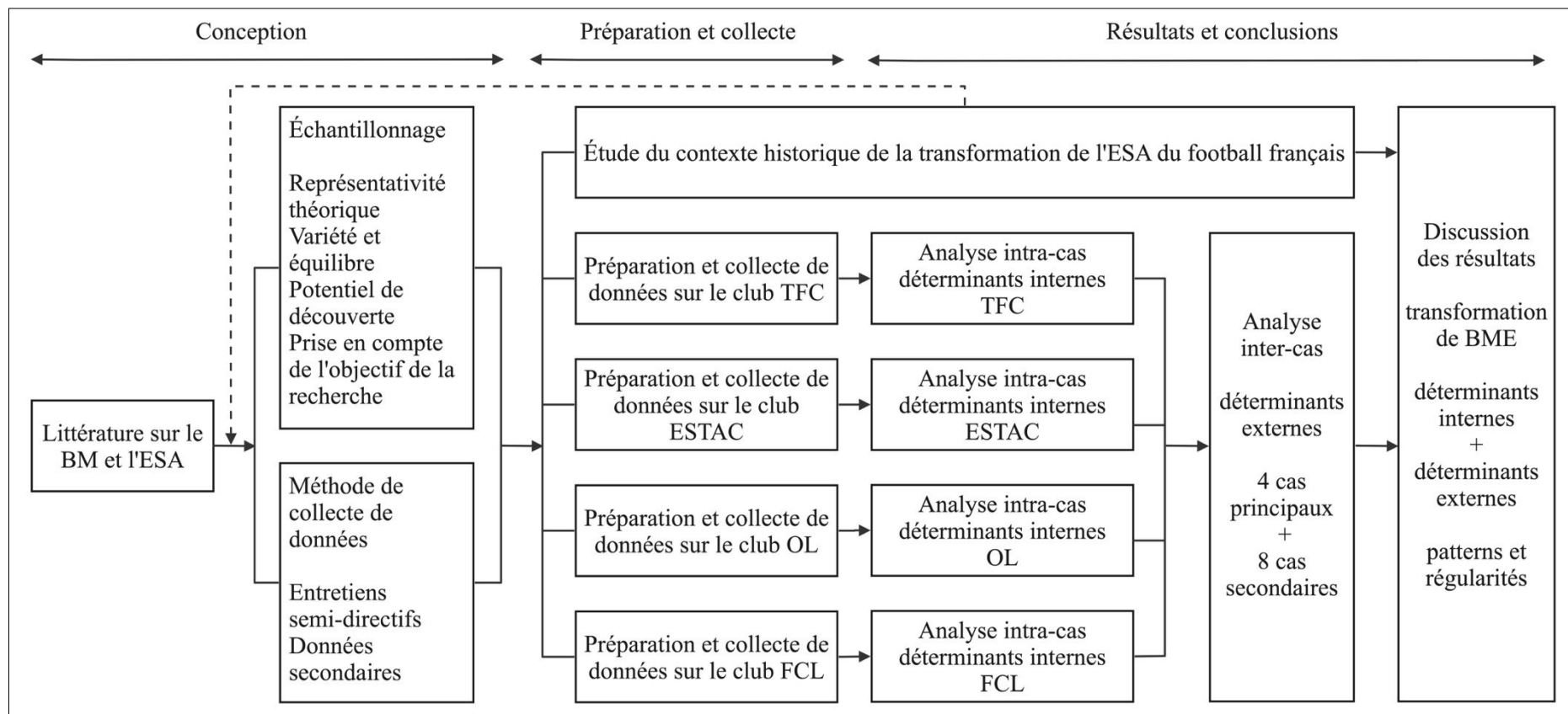
	Étape 1	Étape 2
Type d'analyse	Analyse intra-cas des déterminants internes de la transformation d'un BME	Analyse inter-cas des déterminants externes de la transformation d'un BME
Objectifs et justifications du choix	<ul style="list-style-type: none"> - Montrer la particularité de chaque club (4 cas principaux) - Mettre en valeur leurs transformations respectives sans souci de comparaison 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en exergue les régularités entre les clubs (4 cas principaux + 8 cas secondaires) - Comparer les résultats empiriques avec la revue de littérature

Tout d'abord, pour l'analyse intra-cas, une présentation descriptive des déterminants internes de la transformation du BME a été faite pour chaque cas. L'objectif est de montrer la particularité de chaque club (cas principaux), sans soucis de comparaison, avant de mettre en évidence leurs transformations respectives sur les deux périodes concernées. Ensuite, pour l'analyse inter-cas, nous nous sommes appuyés sur les 12 cas (4 cas principaux + 8 cas secondaires) pour décrire les déterminants externes de la transformation du BME. Ils constituent des indices permettant de justifier nos résultats empiriques. Par ailleurs, à travers l'analyse inter-cas, nous avons cherché à comparer les résultats obtenus dans chaque étude empirique afin de les articuler. De cette manière, nous avons mis finalement en évidence les similitudes (patterns) qui ont émergé de l'étude des quatre cas principaux (renforcées par les données des huit autres cas secondaires).

Synthèse du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons exposé notre démarche méthodologique qualitative fondée sur une étude de cas multiples et centrée sur la transformation de BME dans le contexte du football professionnel français. Notre analyse des données issues d'entretiens semi-directifs et de sources de données secondaires est scindée entre l'étude des déterminants internes spécifiques à quatre clubs (analyse intra-cas) et leur comparaison pour mettre en évidence leurs régularités et leurs influences mutuelles (analyse inter-cas). En adoptant une position épistémologique réaliste critique, cette recherche repose sur un raisonnement abductif pour comprendre : 1) les adaptations intentionnelles et contraintes du BM par rapport à son ESA et 2) les influences mutuelles entre un BME et son environnement institutionnel. La figure 35 résume le processus d'étude de cas multiples adopté dans le cadre de notre étude.

Figure 35 : Le processus d'étude de cas multiples dans le football professionnel français



Source : adapté de Yin (2018, p. 58).

Partie III
Résultats et discussion

Chapitre 5 : Présentation et apports des études intra-cas

Les chapitres précédents ont montré que le football professionnel français a connu de profondes mutations. Ces changements ont alors eu des effets sur le mode de fonctionnement des clubs depuis les années 1980. Ainsi, le football français est passé d'un contexte qualifié d'industriel à un contexte marqué par le développement des opérations financières au sein des clubs (Bastien, 2017).

Dans ce contexte, les organisations faisant partie l'écosystème considéré ont été influencées notamment par l'apparition de nouvelles formes de communication ou encore par l'avènement de nouvelles pratiques réglementaires introduites par les institutions sportives et par des évolutions liées au statut juridique des clubs. En outre, les transformations concernant le format des grandes compétitions européennes et la diversification des activités commerciales, facilités par le développement des nouvelles technologies, ont eu aussi des effets importants.

Le passage progressif d'une structure de financement des clubs de football professionnels dite SSSL (spectateurs-subsidations-sponsors-local) à une structure de type MMMMG (media-magnats-merchandising-marchés-global) a joué un rôle important dans ce contexte (Andreff & Staudohar, 2000). Dans le cas du football professionnel français, plusieurs transformations ont eu lieu après la déréglementation et la privatisation du marché audiovisuel français en 1982 que ce soit au niveau de la structure économique du secteur global (Sloane, 2015) ou au sein des clubs. Nous montrerons d'ailleurs ici ces transformations progressives identifiées grâce aux entretiens semi-directifs organisés et à la collecte de données secondaires. En particulier, nous présenterons les changements intentionnels et les adaptations contraintes du BME des quatre clubs français choisis comme cas principaux pour cette étude.

Ce chapitre décrit donc l'analyse intra-cas que nous avons menée pour chacun de ces quatre cas. Plus précisément, nos résultats soulignent les déterminants internes à la transformation du BME des clubs étudiés. Notre objectif est de présenter les spécificités de chaque cas et de mettre en évidence leurs apports respectifs sans, pour le moment, réaliser une comparaison inter-cas.

Nous avons fait le choix de présenter le chapitre de manière séquentielle afin d'en faciliter sa lecture. Nous montrerons, à partir de notre cadre d'analyse décrit dans la revue de littérature, quels sont les déterminants internes à la transformation du BME des 4 clubs, leurs

caractéristiques et composantes (RC, Oi et OE), ainsi que leurs variations et modalités de changement et/ou adaptation respectives. Cela consiste à analyser les déterminants internes à travers deux dimensions distinctes et complémentaires (*cf.* tableau 28) : les changements intentionnels de BM et les adaptations contraintes de BM. La première dimension correspond aux influences des choix de BM susceptibles d'influencer la dynamique de l'ESA choisi par l'organisation. La seconde, comme son nom l'indique, concerne les adaptations de BM en réponse aux changements de l'écosystème.

Tableau 28 : Les déterminants internes de la transformation du BME

Composante	Changements intentionnels	Adaptations contraintes
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires) - Valorisation de nouvelles ressources et compétences - Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la proposition de valeur - Développement de normes technologiques propres 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance envers une partie prenante (ESA) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation - Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation - Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA - Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur - Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveau BM dans l'ESA - Adaptation des activités réalisées en interne - Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA
OE	<ul style="list-style-type: none"> - Extension du réseau de valeur - Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA - Orientation vers des clients inhabituels - Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (co-création de valeur) - Réduction de la dépendance envers une partie prenante - Proposition de valeur groupée - Création de valeur par l'innovation ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation des activités réalisées en externe - Nouvelle technologie (ESA) - Nouvelle réglementation (ESA) - Besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel - Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'écosystème en vue de propositions de valeur intégrées

Nous présenterons respectivement les cas du Toulouse FC (TFC), de l'Espérance sportive Troyes Aube Champagne (ESTAC), de l'Olympique Lyonnais (OL) et du FC Lorient (FCL) selon la structure suivante :

- La présentation du contexte (avant transformations) ;
- L'analyse des déterminants internes de la transformation ;
- Les transformations dans les composantes du BME ;
- La modalité de transformation de BME.

1 Le Toulouse Football Club

Fondé en 1970, le Toulouse Football Club (TFC) est un club membre de la Ligue de Football Professionnel (LFP) et une association affiliée à la Fédération Française de Football (FFF). Son statut juridique actuel est celui d'une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP). Le club se situe dans la région Occitanie en France où il se caractérise par une notoriété moyenne en raison de la concurrence avec d'autres sports, tels que le rugby se trouvant dans sa zone de chalandise, ainsi que par un niveau de revenus moyen. Nous considérons le TFC comme un cas principal notamment en raison de ses évolutions de BME, notamment celles en lien avec des collectivités territoriales et des partenariats liés à l'utilisation du stade. Dans cette partie, nous commencerons par présenter le contexte du club, avant de dévoiler les résultats obtenus.

1.1 Le contexte du club avant les transformations

Avant l'évolution du marché télévisuel français, notamment avec l'arrivée de Canal Plus en 1984, et la libération du marché européen des transferts de joueurs permise par l'arrêt Bosman de 1995, la performance sportive était le moteur quasi-exclusif des clubs dont le TFC. À cette époque, « *la très grande majorité des dirigeants du football français et des acteurs dans le football français ont considéré que ce qui était prioritaire, c'était d'avoir une équipe compétitive* » (LFP). Il s'agissait en effet d'une période marquée par l'isomorphisme institutionnel au sein du secteur (tableau 29) et laissant généralement aux clubs peu de marge de progression en termes de transformation de BM (Detchenique & Cezar, 2023). En effet, ces organisations estimaient qu'une telle proposition de valeur pourrait attirer davantage de spectateurs dans les stades et que cela se traduirait par une augmentation des revenus. Cependant, cela n'était souvent pas suffisant, étant donné qu'elles dépendaient également des subventions versées par les collectivités locales et des sponsors provenant de la zone de chalandise du club, généralement de leur région.

Tableau 29 : L'isomorphisme au sein du football professionnel français

Facteurs favorisant l'isomorphisme	Football professionnel français
1) Dépendance aux ressources	Télé-dépendance et dépendance aux ventes de joueurs
	Dépendance pour l'exploitation du stade
	Dépendance aux ressources humaines « sportives »
2) Relations fréquentes et nécessaires avec l'État	Poids des collectivités locales (propriétaire des stades voire des clubs)
3) Peu d'alternatives identifiées	Influence de la performance sportive à court terme et assurance de bénéficier de revenus importants grâce aux droits TV qui ne poussent pas à la recherche d'alternatives
4) Incertitude des technologies et des objectifs	Incertitude poussant les clubs à privilégier des ressources centrées sur la performance sportive sans garantie d'atteinte des objectifs
5) Degré de professionnalisation	Professionnalisation sportive (en croissance) et administrative (avènement)
6) Degré de structuration et de concentration	Structuration et concentration fortes : l'ensemble des clubs, qui suivent le même BM, appartient à un champ très structuré autour des compétitions sportives

Source : D'après Detchenique & Cezar (2023, p. 14)

Dans ce contexte, le TFC a commencé à s'orienter vers le recrutement, l'entraînement et la formation de jeunes joueurs : « *il y avait très peu de clubs qui s'étaient construits sur la formation [...] c'était un peu un modèle alternatif [...] Quand vous vouliez un très bon joueur, en France, il y avait quatre ou cinq clubs qui le voulaient* » (ASSE/TFC). Cette capacité à sélectionner, attirer ou retenir des ressources rares au sein de l'ESA constituait alors la base de son organisation interne : « *les points forts de toute évidence [c'était] le centre de formation* » (TOU). Le club cherchait ainsi à se maintenir dans l'élite du football français en atténuant l'un des principaux risques du secteur : « *[...] il y a des fragilités dans notre économie et dans notre business de football c'est l'aléa sportif [...] il y a un tel risque de finir en deuxième division* » (ASSE/TFC).

Depuis sa création en 1970, le club a un partenariat avec la mairie de Toulouse qui lui permet de jouer ses matches au Stadium de Toulouse, dans l'optique de développer sa « *capacité d'aller chercher des spectateurs* » (TOU). Si le TFC n'a obtenu le statut de club professionnel qu'en 1979, le soutien de la municipalité a été important pour que le club puisse participer au championnat de deuxième division ouverte aux clubs amateurs dès la saison 1970-1971, une compétition alors réorganisée par la FFF pour réformer d'anciens championnats amateurs et professionnels. Cette proposition de valeur groupée, pensée avec une collectivité locale moins influencée par les conditions propres au secteur, a permis « *une gestion municipale plus métropolitaine du stade avec moins de demandes d'amélioration* » (TOU) et correspondant à l'envie des dirigeants d'un « *développement économique* » (TOU). En résumé, les choix intentionnels opérés par le TFC en matière de transformation de son BME ont été influencés par les déterminants internes suivants : 1) les choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation, 2) le développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA et 3) une proposition de valeur groupée.

Comme la plupart des clubs français, le club toulousain dépendait fortement de certains acteurs de l'ESA pour disposer de ressources et de compétences essentielles. Ainsi, le club a été le sujet à des adaptations contraintes. Notamment, si le partenariat avec la mairie peut au départ être considéré comme un choix intentionnel du club, ce rapprochement peut désormais être considéré comme une dépendance importante qui, d'ailleurs, perdure toujours. En outre, en dépit d'une relative réussite sportive dans les années 1980 (avec l'accession en première division en 1982 et une participation à la Coupe d'Europe en 1986), la professionnalisation de l'administration du club posait encore des difficultés : « *on était ici jusqu'à présent à Toulouse dans un fonctionnement qui devait ressembler à des petits clubs [...] avec pas de grosse capacité d'investissement [...] donc on était dans des choses où était difficile de se développer* » (TOU). Cette caractéristique propre à l'organisation interne du club freinait ses efforts d'expansion de son ESA : « *Quand on est à Toulouse, le sujet, il est national. Mais quand vous êtes Nice, Paris, Marseille et Lyon, vous avez des enjeux internationaux [...] Voilà, c'est très, c'est très basique* » (ASSE/TFC). En conséquence, la capacité à développer des infrastructures et, surtout, le flux d'activités de son BME étaient limités : « *Ce sont des choses qui, aujourd'hui, ne coutent pas forcément très cher mais qui étaient par le passé, peut-être, négligé par le club de Toulouse* » (TOU). Les droits TV par exemple « *avant l'arrêt Bosman, c'était peanuts, ce n'était quasiment rien* » (ASSE/TFC), limitant alors la capacité du club à

développer ses activités à l'échelle écosystémique. De plus « *quand vous avez de l'argent, vous êtes tentés d'investir pour acheter des joueurs au lieu d'investir pour développer votre stade ou votre centre de formation* » (ASSE/TFC).

Finalement, aussi bien le TFC que les autres clubs du secteur ont toujours été dépendants tant des relations fréquentes et nécessaires avec des acteurs institutionnels que des réglementations émanant de leur ESA : « *Je dirais que le football français s'est structuré comme tous les autres [...] les relations entre les clubs et les institutions FIFA, UEFA et Ligue, je pense qu'elles ont toujours été, comment dire, régaliennes* » (ASSE/TFC). Si cela reste toujours valable, des transformations structurelles se sont produites notamment à partir des années 1980, et de manière accélérée dans les années 1990. L'arrivée d'investisseurs nationaux et internationaux, ainsi que les évolutions réglementaires et technologiques, ont progressivement transformé le secteur : « *C'est aussi l'émergence de la structuration du marché des droits télévisuels qui a permis les transferts. L'explosion et l'émergence des droits télévisuels. Cela a amené des moyens économiques assez colossaux au sein des clubs* » (ASSE/TFC). De nouvelles perspectives s'offrent ainsi au club.

1.2 Les déterminants internes de la transformation du BME du TFC

Après avoir présenté le contexte du club tout en révélant les principales caractéristiques de son BME avant ses variations de composantes, cette sous-section est consacrée à la mise en évidence des déterminants internes de sa transformation. Nous avons ainsi étudié le contenu du BME du TFC selon deux périodes (1982-2006 et 2006-2020). Deux arguments justifient notre choix pour ces deux périodes. Tout d'abord, la littérature les présente comme décisives dans la transformation du football professionnel français (Detchenique & Cezar, 2023). Ensuite, notre analyse empirique nous a permis d'identifier une transition en matière d'orientation stratégique liée au BM du club, passant d'une logique de tentative d'extension du réseau de valeur (1982-2006) à une orientation vers une proposition de valeur groupée (2006-2020).

Notre analyse a révélé donc seize déterminants majeurs et un mineur, dont huit changements intentionnels et neuf adaptations contraintes (*cf.* tableau 30). Nous détaillerons au cours des prochaines sous-sections l'ensemble de ces transformations.

Tableau 30 : La transformation dans la dynamique interne du BME du TFC

Variations de composantes											
Changements intentionnels						Adaptations contraintes					
RC		Oi		OE		RC		Oi		OE	
	Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires)										
	Valorisation de nouvelles ressources et compétences										
	Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV										
	Développement de normes technologiques propres										
X	Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation	X									
X	Dév. des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares	X									
X	Sélec. des activités, menées en interne, suscep. de proposer et de capturer de la valeur										
	Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne										
X	Extension du réseau de valeur										
	Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA										
X	Orientation vers des clients inhabituels										
X	Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives										
X	Réduction de la dépendance envers une partie prenante (ESA)										
X	Proposition de valeur groupée										
	Création de valeur par l'innovation ouverte										
X	Dép. envers une partie prenante (ESA) disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques										
	Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles										
X	Nouveau BM dans l'ESA										
X	Adaptation des activités réalisées en interne										
X	Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA										
X	Adaptation des activités réalisées en externe										
X	Nouvelle technologie (ESA)										
X	Nouvelle réglementation (ESA)										
X	Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel										
X	Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées										

* Le(s) déterminant(s) coché(s) en gris clair est(sont) classé(s) comme étant une(des) transformation(s) indirecte(s).

1.2.1 Les changements intentionnels de BM

Les déterminants suivants, concernant les changements intentionnels de BM, ont été mis en évidence : 1) un choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation, 2) un développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares, 3) une sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur, 4) une extension du réseau de valeur, 5) une orientation vers des clients inhabituels, 6)

une interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives, 7) une réduction de la dépendance envers une partie prenante et 8) une proposition de valeur groupée. Ces changements correspondent tous à des transformations majeures. En particulier les trois premiers sont liés à la composante Oi et les cinq autres à la composante OE. L'encadré 4 résume ces transformations.

Encadré 4 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME du TFC

Oi :

- Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation
- Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares
- Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur

OE :

- Extension du réseau de valeur
- Orientation vers des clients inhabituels
- Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives
- Réduction de la dépendance envers une partie prenante
- Proposition de valeur groupée

La restructuration du secteur a apporté de nouvelles possibilités au club, se traduisant par d'importantes transformations de son BME. En premier lieu, le TFC a redéfini ses activités par le biais de changements intentionnels renforçant ainsi ses compétences internes : « *Parce que c'est un peu la garantie, pour le club, de sa pérennité dans le futur [...] il va falloir qu'on soit encore plus performants [...] parce qu'il n'y a pas d'alternative* » (ASSE/TFC). La formation continue à constituer un élément important de sa stratégie en matière de BME, car celle-ci est « *devenu un modèle quasiment obligatoire* » (ASSE/TFC).

Le développement de nouvelles capacités de sélection, d'attraction ou de rétention de ressources rares pour l'ESA, ainsi que la sélection de nouvelles activités menées en interne par l'organisation, ont été renforcés afin de proposer et, surtout, de capturer de la valeur : « *Si on ne recrute pas des joueurs qui sont intéressés, on n'arrive pas à les maintenir [...] C'est une difficulté qu'on avait ici puisqu'on avait un centre de formation qui était très bon mais un centre technique qui n'était pas bon* » (TOU). Ces éléments constituent l'un des principaux facteurs d'attractivité du football professionnel français depuis sa restructuration. Il s'agit d'ailleurs des caractéristiques classiques d'un secteur où ce sont les joueurs qui donnent envie de regarder ou d'assister aux matchs et qui sont les premiers responsables des résultats, du spectacle et donc de l'expérience du spectateur. Les infrastructures du club deviennent alors centrales : « *Nombre*

de terrains, centre technique, capacité de récupération [...] Ça commence à ressembler à un fonctionnement d'une vraie entreprise [...] Aujourd'hui on est en transformation à Toulouse. On a un centre de formation qui est labellisé, qui est un des quatre premiers français et qui est dans les tops européens. Et en même temps une volonté de développer commercialement pour générer des revenus et faire une fan expérience qui fait que les gens on les fidélise » (TOU). Cependant, « C'est dangereux quand tout le monde a la même stratégie ! [...] les clubs ont fait le choix où ils ont pris le risque d'équilibrer leur budget en faisant le trading [...] normalement ce ne sont pas des revenus récurrents » (ASSE/TFC). Autrement dit, cela représente souvent un risque élevé pour les organisations qui en dépendent presque exclusivement.

En second lieu, des transformations au sein du BME du club résultent de changements intentionnels en matière d'organisation écosystémique. À ce sujet, nous retrouvons des limitations liées à sa zone de chalandise ou à la concurrence avec d'autres sports plus appréciés sur le territoire : « *c'est de plus en plus dur de fidéliser les entreprises et de leur dire que 19 fois par an elles doivent bloquer leur weekend* » (ASSE/TFC). Néanmoins, le développement de partenariats locaux privilégiés a bien permis au club de faire progresser ses revenus.

Concernant les partenariats liés à la formation des joueurs, les revenus peuvent varier en fonction de la situation sportive du club : « *Le reste c'est récurrent, mais pour le trading vous avez le droit de vendre ou de ne pas vendre [...] Vous faites ce que vous voulez* » (ASSE/TFC). Pour les clubs français similaires au TFC, l'option de garder des joueurs ne semble néanmoins pas la règle suivie.

Dans ce contexte, le club cherche à réduire cette dépendance. Cela passe par la volonté de cibler des clients inhabituels et la recherche de nouveaux partenaires susceptibles de créer et de capturer de la valeur collectivement au sein de l'ESA. En particulier sont visés des partenaires non, ou moins, influencés par les spécificités du secteur. À cet égard, des programmes d'échange avec d'autres clubs locaux permettent au TFC de générer des synergies positives malgré le niveau élevé de concurrence : « *il faut quand même qu'il y ait un mouvement autour du football pour que les gens aient envie d'aller voire les matchs à Toulouse* » (TOU).

Les partenariats publics, notamment avec le propriétaire du stade, deviennent essentiels dans la dynamique interne du BME. Cette transformation de la proposition de valeur passe par « *l'ambiance et d'être bien reçu et bien orienté [...] il y a des billets les plus bas et qui sont accessibles avec le sentiment d'être quand même quelqu'un d'important peu importe ce que*

vous payez [...] Et puis, quand vous êtes sur des offres plus hautes, la plus chère, vous avez le sentiment d'être important aussi » (TOU). La forte concurrence citée auparavant avec d'autres clubs dans des disciplines sportives différentes, comme le rugby, encourage le club à tenter de créer sa propre identité « *qui fait que certains partenaires ont envie d'aller chercher le football plutôt qu'aller au Stade Toulousain* » (TOU). Ainsi, avec l'arrivée de nouveaux investisseurs, le club a transformé son BME tout en connaissant ses limites par rapport aux clubs plus importants de son ESA : « *Donc-là, on est dans une vision qui commence à ressembler aux grands clubs mais avec des moyens qui sont pour l'instant assez limités [...] On est dans des modèles qui sont ultra dépendants des droits TV [...] La limite de tout ça c'est la différence avec Lyon, Paris et des clubs qui ont créé une économie, un écosystème* » (TOU).

Malgré ces décisions intentionnelles visant à développer son BME, le football reste « *dépendant à 62% des droits TV si je ne trompe pas selon le Rapport Séguin de 2009* » (TOU). Le TFC, à l'image de la plupart des clubs du secteur, tente toujours de réduire sa dépendance à l'égard des parties prenantes essentielles à son ESA. Toutefois, certains choix sont aussi nécessaires face à des adaptations imposées par l'ESA du club.

1.2.2 Les adaptations contraintes de BM

Concernant les adaptations contraintes de BM, l'analyse a révélé les déterminants suivants : 1) un nouveau BM dans l'ESA, 2) une adaptation des activités réalisées en interne, 3) des relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA, 4) une adaptation des activités réalisées en externe, 5) une nouvelle technologie (ESA), 6) une nouvelle réglementation (ESA), 7) un besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel, 8) une adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées et 9) une dépendance envers une partie prenante disposant de ressources et de compétences essentielles. Parmi ces neuf déterminants, huit correspondent à des transformations majeures en notant que les trois premières sont liées à la composante Oi et les cinq autres à la composante OE. La transformation mineure correspond à la composante RC. L'encadré 5 résume ces transformations.

Encadré 5 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME du TFC

Majeures :

Oi :

- Nouveau BM dans l'ESA
- Adaptation des activités réalisées en interne
- Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA

OE :

- Adaptation des activités réalisées en externe
- Nouvelle technologie (ESA)
- Nouvelle réglementation (ESA)
- Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel
- Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées

Mineures :

RC :

- Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques

Bien que le BM d'un club de football français soit susceptible de subir les adaptations imposées par son ESA, nous estimons néanmoins que le choix de s'adapter ou non dépendra toujours de l'organisation. Toutefois, ces choix peuvent entraîner des conséquences à la fois positives et négatives. Dans cette logique, notre analyse montre que le TFC a subi des transformations tant au niveau de son organisation interne que de son organisation écosystémique (organisation externe + proposition de valeur individuelle ou collective). Par ailleurs, malgré des changements intentionnels pour réduire sa dépendance vis-à-vis des parties prenantes clés de son ESA, le club continue de subir cette dépendance (comme pour beaucoup d'autres clubs du secteur).

Premièrement, nous avons constaté plusieurs adaptations contraintes de l'organisation interne provoquées par l'arrivée de nouveaux BM au sein de l'ESA du club. Cela a eu des répercussions non seulement sur ses activités, mais aussi sur les relations mentionnées. Par exemple, nous avons observé la mise en place de nouveaux BM par des investisseurs nationaux et étrangers qui ont renforcé la capacité de financement de clubs tels que « *l'Olympique de Marseille avec McCourt, l'AS Monaco avec Rybolovlev, le Stade de Rennes FC avec François Pinault, l'OGC Nice avec Ratcliffe, le Paris Saint-Germain avec le Qatar et même Lyon avec l'actionnariat. Il va [donc] y avoir un déclassement des clubs moyens [dans lesquels le TFC s'inscrit] (ASSE/TFC). Par ailleurs, il devient de plus en plus difficile de rivaliser sportivement avec ces derniers : « Ces clubs-là, quand c'est dur, continuent à investir et tous les autres, non ! »*

(ASSE/TFC). Par exemple, les investissements importants dans les centres de formation transforment le paysage de l'écosystème : « *Je pense à Nice, je pense à Lyon, il y a des exemples partout [et font en sorte que] les joueurs ont envie d'aller jouer dans ce genre de club* » (TOU). Cela contraint le club à s'adapter en interne pour attirer au moins une partie de ces talents « *parce qu'il faut que ce [le TFC] soit une marque, attractive [...] dans le bassin du rayonnement du club* » (TOU).

Dans ce contexte, s'ajoute le risque d'une relégation en deuxième division du championnat, en raison de la concurrence croissante, comme cela est arrivé récemment au club : « *Il va falloir qu'on limite notre masse salariale [en Ligue 2] de manière très significative [pour équilibrer le budget de l'année, il sera nécessaire] qu'on travaille sur les revenus en lien avec la digitalisation, les revenus avec tout ce qu'on appelle la RSE* » (ASSE/TFC). Parallèlement, les relations fréquentes et nécessaires avec des acteurs clés de l'ESA se sont encore renforcées. Si le soutien des collectivités locales aux clubs français a fortement diminué à la suite de la transformation du modèle économique du secteur, le TFC en a indirectement bénéficié par la modernisation du Stadium suivant la sélection de Toulouse comme ville hôte de l'Euro 2016. L'événement a donc permis de renouveler les infrastructures du club et de rendre le stade plus attractif en augmentant, par exemple, ses possibilités en matière d'hospitalité : « *Les collectivités sont toujours présentes autour des clubs. Il n'y a pas eu d'abandon de la part des collectivités. Donc, on est vraiment sur des partenaires financiers* » (TOU).

Deuxièmement, notre analyse des contraintes relatives à l'organisation écosystémique du BME du club nous a permis d'observer des transformations caractéristiques du secteur et des transformations spécifiques au club. Ces transformations sont, d'une part, liées aux évolutions technologiques et réglementaires, et à la nécessité d'obtenir des résultats à court terme. D'autre part, elles sont aussi liées à l'adaptation des activités externes du club et à sa capacité de collaboration et d'orchestration auprès des acteurs de son ESA. Comme l'explique l'un des responsables du TFC, la fin du monopole audiovisuel public et la mise en place du fair-play financier ont conduit les institutions du secteur et les clubs à s'adapter : « *L'explosion et l'émergence de droits télé ont apporté des moyens économiques au sein des clubs [...] et le fair-play financier a obligé à mettre un peu de rigueur [...] je dirais, un football qui est devenu plus vertueux et qui a fait décroître de manière très significative ses pertes* » (ASSE/TFC). De plus, avec l'évolution de la diffusion des matches, le club et sa collectivité locale ont été amenés à repenser leur proposition de valeur partagée : « *Aujourd'hui on a de moins en moins de*

spectateurs qui se déplacent au stade parce qu'on a la TV, parce que plein de choses aujourd'hui font que c'est tellement plus sain de prendre une pizza entre amis à la maison que de se déplacer, de prendre une voiture, de venir et d'acheter des places, etc. [Parallèlement], aujourd'hui il y a une première chose qui est la marque qu'on peut voir ici au TFC [...] On a une empreinte qui est en train de se mettre en place, une dynamique qui fait que les gens ont envie d'aller voir le TFC » (TOU). Cependant, « il y a quand même aussi une difficulté pour les clubs avec toutes ces mises en œuvre pour permettre d'exploiter les stades. C'est qu'il y a quand même un grand aléa sportif, c'est-à-dire que ce n'est pas parce qu'un club monte qu'il va rester toute sa vie [en Ligue 1] » (TOU). Ce besoin de résultats à court terme « C'est la peur que tous les clubs ont de descendre en Ligue 2 » (ASSE/TFC). Tout cela a conduit le TFC à adapter ses activités externes, notamment celles en faveur d'une proposition de valeur collective au sein de l'ESA. S'agissant d'une ville dans laquelle règne « un écosystème sportif très particulier [où il y a] le Stade Toulousain, qui est l'équivalent du Barça du rugby [...] un club de handball qui est européen et un club de volley-ball qui est en première division » (TOU), il faut donc une offre différenciée. Ainsi, le TFC s'est orienté vers d'autres acteurs de l'ESA qui peuvent compléter cette proposition de valeur, au prix de certaines exigences : « Il y a ce qu'on appelle le B to B, en gros les entreprises [...] il y a de plus en plus d'exigences et de plus en plus de concurrence [...] il faut innover. Il faut être différent » (ASSE/TFC). Et « Aujourd'hui on a un développement. Et c'est cette bascule d'une entreprise familiale à une marque [...] c'est-à-dire, voilà, la revente d'un produit fonctionnant bien [...] et ça passe par des détails » (TOU).

Ces transformations au sein de la dynamique interne du BME du TFC s'illustrent par des variations des composantes du modèle. Nous détaillons, dans la partie suivante, ces variations en fonction de la dimension concernée : d'une part, celles qui concernent les composantes liées aux changements intentionnels, puis les variations liées aux adaptations contraintes.

1.3 Les transformations des composantes du BME du TFC

Cette partie met l'accent sur les variations au sein du BME du TFC. Il s'agit d'illustrer les différentes caractéristiques de chacune de ses composantes (RC, Oi et OE) durant les deux périodes étudiées (1982-2006 et 2006-2020). Nous présentons, d'une part, les variations correspondant aux changements intentionnels, et d'autre part les variations correspondant aux adaptations contraintes. Sur la base de la typologie de transformation de BME proposée, nous

identifions ensuite la modalité de transformation du BME, et représentons le contenu de sa transformation globale.

1.3.1 Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels

Notre analyse a révélé des variations plus importantes au sein des composantes Oi et OE. Si la composante RC présente des variations, elles ne représentent pas pour autant des transformations majeures. Nous pensons que cela se justifie en grande partie par les caractéristiques typiques de son ESA. Le tableau 31 résume ces informations.

Tableau 31 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels du TFC

Composante	Caractéristiques avant les transformations intentionnelles	Caractéristiques après les transformations intentionnelles
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix intentionnels liés aux ressources financières étaient essentiellement limités aux questions de billetterie, de subventions, de sponsoring local, etc. - Certaines décisions relatives au BM, associés à l'exploitation du stade, étaient partagées avec d'autres acteurs de l'ESA - Les compétences en matière de développement de ressources humaines rares pour l'ESA étaient partielles 	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix intentionnels sont liés aux ressources financières provenant notamment des droits TV et transferts, tout en restant limités en raison de l'aléa sportif - Certains choix concernant le BM sont toujours partagés avec des acteurs de l'ESA (exploitation partagée du stade) - Les compétences en matière de développement des ressources humaines rares pour l'ESA ont été renforcées (grâce à de nouvelles activités menées en interne)
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix concernant les activités menées en interne étaient liés aux souhaits d'amélioration de la performance sportive et de la minimisation de l'aléa sportif - Les choix étaient orientés vers la professionnalisation sportive (forte), en laissant de côté l'aspect administratif (faible) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix concernant les activités menées en interne sont axés sur le souhait d'augmenter les performances sportives, l'atténuation de l'aléa sportif et la professionnalisation - Les choix portent sur une professionnalisation administrative modérée avec une forte professionnalisation sportive

<p>OE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix, partagés majoritairement avec la municipalité (propriétaire du stade), visaient avant tout le développement local - Les choix concernant son organisation écosystémique se limitaient à essayer d'augmenter la performance sportive du club, et donc d'accroître son attractivité au sein de l'ESA 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiant d'un gain d'attractivité grâce à sa professionnalisation, les choix visent à renforcer le partenariat avec la collectivité locale propriétaire d'une ressource essentielle à son activité - De nouvelles perspectives d'amélioration de la proposition de valeur grâce à la modernisation du stade - Une orientation de l'offre vers des clients inhabituels par le biais d'échanges avec d'autres sports de la région, en particulier avec ceux qui ne sont pas soumis à l'influence des conditions spécifiques du secteur
-----------	--	---

D'une part, la recherche pour la performance sportive liée à l'aléa sportif, la dépendance à l'égard de certains acteurs de l'ESA, et la forte professionnalisation sportive (abstraction faite de l'aspect administratif) sont des caractéristiques qui guident les choix du club avant sa transformation. D'autre part, l'intention de professionnaliser la structure administrative du club, d'accroître son attractivité et de renforcer le partenariat avec une collectivité locale (en lien avec la modernisation du stade) sont des éléments importants de la transformation du TFC dans sa perspective d'amélioration de sa proposition de valeur. En raison des caractéristiques historiques du secteur, du club et de l'ESA, ces choix doivent toutefois tenir compte des dépendances à l'égard d'autres acteurs et des risques inhérents, dans la perspective d'au moins les atténuer. Dans la sous-section suivante, nous analysons les décisions correspondant à ce besoin d'adaptations.

1.3.2 Les variations de caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes

En ce qui concerne les variations des caractéristiques correspondant aux adaptations contraintes du BME du TFC, les variations les plus importantes concernent les composantes Oi et OE (cf. tableau 32).

Tableau 32 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes du TFC

Composante	Caractéristiques avant les transformations contraintes	Caractéristiques après les transformations contraintes
RC	<ul style="list-style-type: none"> - En raison du besoin d'accroître sa performance sportive, les investissements étaient concentrés essentiellement sur l'acquisition de ressources humaines - Les adaptations étaient majoritairement liées aux relations de dépendance du club envers d'autres parties prenantes ayant le contrôle ou détenant des ressources et/ou des compétences essentielles et stratégiques à son activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Le club reste susceptible de subir les pressions imposées par son écosystème, en particulier celles liées à la nécessité de résultats sportifs et à la dépendance vis-à-vis des ressources financières provenant des parties prenantes clés de l'ESA
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - Sa capacité à développer son flux d'activités était limitée, voire négligée, en raison du contexte d'isomorphisme institutionnel - En raison de sa faible professionnalisation administrative, le club avait peu de possibilités de développement de ses activités internes 	<ul style="list-style-type: none"> - L'arrivée de nouveaux BM dans l'ESA amène le club à repenser l'organisation de ses activités internes - Une concurrence croissante à l'intérieur et à l'extérieur de sa zone de chalandise conduit le club à développer sa marque et son attractivité - La modernisation du stade renforce ses relations avec la collectivité locale en lui incitant à adapter son infrastructure interne au contexte
OE	<ul style="list-style-type: none"> - Étant un club amateur avec une faible capacité d'investissement, dans un ESA peu développé, il était difficile d'étendre ses relations - Une capacité limitée à développer sa proposition de valeur en raison des relations de dépendance, en particulier en termes d'infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> - Les évolutions technologiques et réglementaires issues de son ESA l'ont conduit à adapter son organisation écosystémique, notamment au niveau de ses relations et de sa proposition de valeur individuelle et collective - Les caractéristiques concurrentielles de son ESA ont poussé le club à diversifier ses offres afin de compléter sa proposition de valeur - Malgré une vision se rapprochant de celle de grands clubs, sa zone de chalandise reste une limite au développement de son BME

Précédemment, nous avons vu que l'aléa sportif et les dépendances contraignent les changements intentionnels en matière de BM. Il en est de même pour les décisions au sein de la dynamique interne du BME. Si le club était auparavant limité quant au développement de

ses activités internes et de son écosystème par des contraintes alors inhérentes au secteur, les transformations de l'ESA ont apporté de nouvelles opportunités de développement pour son BME. Les transformations du contexte concurrentiel avec l'arrivée de nouveaux investisseurs, de nouvelles technologies et de nouvelles réglementations, ainsi que les événements sportifs de grande ampleur, ont en effet poussé le club à repenser son organisation interne et surtout ses offres et sa proposition de valeur. Si l'augmentation de l'attractivité était un changement intentionnel du club, le développement de sa marque, le renforcement de la partie administrative ainsi que des relations avec des partenaires disposant de ressources essentielles et stratégiques à son activité, sont devenus indispensables dans un écosystème en mutation.

1.4 La redéfinition du flux d'activités du BME du TFC

Une fois identifiées les variations de caractéristiques, la prochaine sous-partie présente le contenu des transformations de BME du club, ainsi que sa modalité.

1.4.1 La transformation de BME du TFC

Les transformations majeures de BME du TFC correspondent essentiellement aux composantes Oi et OE. En effet, la forte dépendance du club envers des acteurs et partenaires locaux au sein de son ESA explique en grande partie le phénomène. Le tableau 33 résume ces transformations entre les périodes 1982-2006 et 2006-2020.

Tableau 33 : La transformation du BME du TFC

Composante	BME 1 (1982-2006)	BME 2 (2006-2020)
RC	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective en matière d'exploitation du stade - Capacité partielle pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade - Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)

<p>Oi</p>	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements - Formation de jeunes joueurs <p>Professionnalisation sportive forte Professionnalisation administrative faible</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing (marque) - Infrastructure et services (stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées (centre de formation labellisé) - <p>Professionnalisation sportive forte Professionnalisation administrative modérée</p>
<p>OE</p>	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la mairie de Toulouse <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (association sportive) - Mairie de Toulouse - Sponsors locaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central pour la PV partagée avec la mairie de Toulouse <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la mairie de Toulouse 	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat renforcé avec la mairie de Toulouse (exploitation commerciale collective) - Modernisation du stade (attractivité) - Diversification de l'offre <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (société sportive) - Mairie de Toulouse - Sponsors locaux et nationaux - Nouveaux clients - Autres clubs sportifs de la région <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central du club pour la PV individuelle et collective <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance modérée envers la collectivité locale - Échanges inter-sportifs régionaux

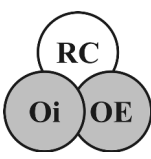
Bien qu'il y ait une variation dans la composante RC, nous la considérons comme indirecte pour le club, étant donné qu'elle concerne surtout les transformations globales dans le secteur. Par exemple, les ressources sportives et matérielles ainsi que les compétences collectives et le développement de ressources humaines rares n'ont fait que se renforcer. Les ressources financières, quant à elles, ont évolué du fait de la transformation du modèle économique sectoriel (Detchenique & Cezar, 2023). En revanche, l'organisation interne (Oi) et l'organisation liée à l'écosystème (OE) du club ont été profondément transformées d'une période à l'autre. L'organisation interne a évolué avant tout en termes de professionnalisation administrative avec le passage passant d'une association sportive à une société sportive. En outre, les activités liées à la formation des jeunes joueurs et les activités de marketing du club

ont été renforcées. De même, on note une meilleure utilisation de l'infrastructure disponible pour proposer de meilleurs produits et services. Enfin, les conséquences de cette nouvelle logique stratégique ont conduit le club à transformer ses activités externes et par conséquent sa proposition de valeur, c'est-à-dire la manière dont il s'organise au sein de son écosystème. Si la performance sportive et la dépendance à l'égard de la collectivité locale restent des constats évidents, de nouvelles activités et relations avec certains acteurs de son ESA ont été mises en place par le club. D'une part, la modernisation du stade a permis une diversification de son offre et de nouveaux rapprochements avec d'autres clubs sportifs de la région. D'autre part, même s'il reste dépendant de la collectivité locale, le club est devenu l'acteur central en termes de proposition de valeur individuelle et collective au sein de l'ESA, atténuant ainsi cette interdépendance.

1.4.2 La modalité de transformation du BME du TFC

Sur la base des résultats de notre analyse intra-cas, nous présentons dans cette partie la modalité de transformation du BME du TFC (tableau 34).

Tableau 34 : La modalité de transformation de BME du TFC

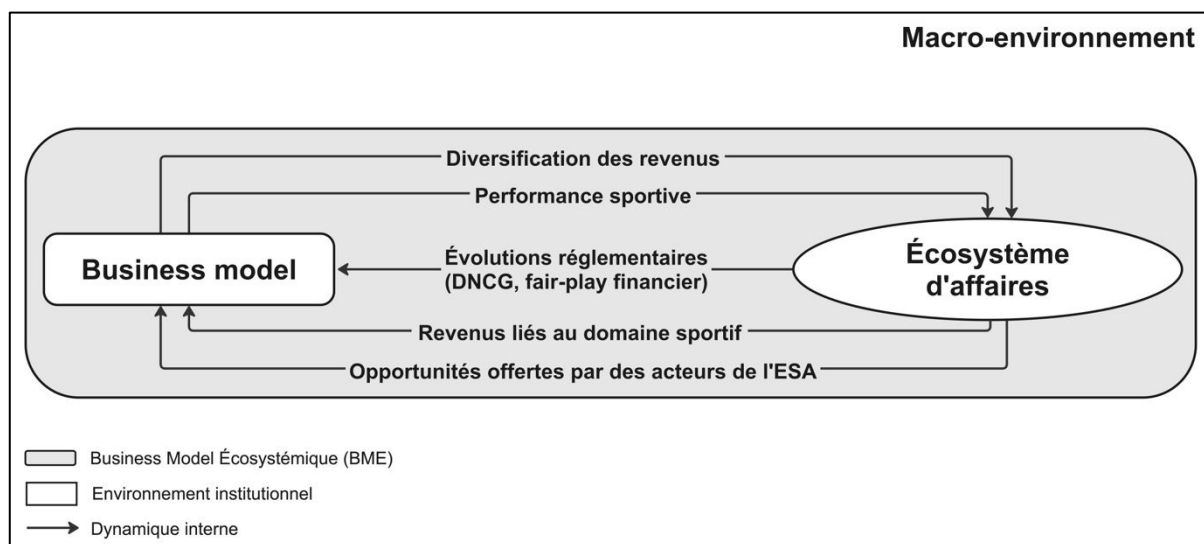
Club	Composante(s) la(les) plus concernée(s)			Synthèse	Modalité de transformation
	RC	Oi	OE		
TFC		X	X		<p>Redéfinition du flux d'activités</p> <p>Développement des compétences internes et écosystémiques par des partenariats stratégiques</p>

On constate donc, d'une part, une atténuation du niveau de dépendance aux contraintes imposées par l'ESA du club sur son BM (niveau de dépendance à la contrainte faible). D'autre part, le club conserve un potentiel modéré, voire faible, en matière de développement de son BME et ce, malgré sa tentative de réduire sa dépendance envers des partenaires locaux. Selon notre typologie, ces caractéristiques correspondent ainsi à une redéfinition du flux d'activités. Notre analyse montre ainsi que les décisions délibérées prises par le TFC concernant le

changement ou l'adaptation de son BM ne révèlent pas un fort potentiel de développement de la dynamique interne de son BME.

Notre analyse dépasse la simple identification des déterminants contribuant à la transformation interne de leur BME. Elle met en lumière l'existence de cycles causaux (Figure 1). Tout d'abord, c'est la performance sportive de l'organisation (l'influence du BM du TFC sur son ESA) qui constitue le socle qui permet d'augmenter les revenus distribués par l'ESA (l'influence de l'ESA sur le BM). Par la suite, la présence d'opportunités offertes par certains acteurs de l'ESA (l'influence de l'ESA sur le BM du TFC) aide au club à diversifier les sources de revenu du BM du TFC (le reflet du BM du TFC sur son ESA). Il convient de ne pas oublier un élément essentiel du football français, à savoir ses particularités en matière de contrôle de gestion. Dans ce contexte, les actions telles que la mise en place d'institutions et de mécanismes réglementaires comme la DNCG et la FPF ont poussé la plupart des clubs à développer leurs activités comme la formation des joueurs et le développement des prestations offertes dans les stades. Ces dernières relèvent également des influences exercées par l'ESA sur le BM de ces clubs. Finalement, en s'appuyant le modèle proposé par Demil et al. (2018), la figure 36 résume la dynamique interne du BME du TFC.

Figure 36 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME du TFC



Enfin, l'analyse intra-cas menée dans cette section sur le cas du TFC nous a permis de décrire sa stratégie en matière de BME. Nous avons observé qu'il s'agit d'une stratégie axée presque exclusivement sur son ESA local, reposant sur des partenaires locaux, voire nationaux et

susceptible d'être influencée tant par la dynamique interne (micro) qu'externe (macro) de son BME. Nous reviendrons sur la dynamique externe dans notre chapitre 6.

2 L'Espérance Sportive Troyes Aube Champagne

L'Espérance Sportive Troyes Aube Champagne (ESTAC) est un club membre de la Ligue de Football Professionnel (LFP) et une association affiliée à la Fédération Française de Football (FFF). Son statut juridique actuel est celui d'une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP). Le club se situe dans la région Grand Est en France où il se caractérise par une notoriété et un niveau de revenus faibles, essentiellement en raison du faible potentiel de sa zone de chalandise. Il s'agit d'un cas très instructif pour notre recherche étant donné qu'il appartient à une société holding appelée City Football Group (désormais, CFG), un conglomérat de clubs de football, dont la vocation est de regrouper des participations et des investissements dans plusieurs clubs de football à travers le monde. Sa stratégie, son business model et son ESA, constituent des éléments de compréhension particulièrement utiles pour appréhender avec finesse les transformations du football français durant la période étudiée. Dans un premier temps, nous présenterons le contexte de l'ESTAC, avant de mettre en évidence les résultats obtenus.

2.1 Le contexte du club avant les transformations

À l'instar d'autres clubs de football français, la proposition de valeur de l'ESTAC a toujours été principalement orientée autour de la performance sportive (Detchenique & Cezar, 2023). Le début des années 1980, avec la fin du monopole audiovisuel de l'État et la création de Canal Plus, est la période durant laquelle débutent d'importantes restructurations pour l'ESTAC. Dans ce contexte, le club, appelé à l'époque Association Troyes Aube Champagne (ATAC), s'est caractérisé par des allers-retours entre les différentes divisions des championnats de France. Il passe ainsi de la quatrième division (National 2) en 1987 à la troisième division (National 1) en 1990, avant d'entamer son aventure dans les divisions d'élite du football français (Ligue 1 et 2) vers la fin de la décennie. En 2000-2001, il prend alors le nom d'Espérance Sportive Troyes Aube Champagne (ESTAC) grâce à un partenariat avec une chaîne de supermarchés portant le même nom. Durant cette période, les résultats du club sur le terrain lui permettent de participer à sa première compétition européenne (Coupe Intertoto), qui le qualifie ensuite pour

la Coupe de l'UEFA (éliminé au second tour par Leeds). De cette façon, leurs dirigeants ont été en mesure de voir plus grand en termes de gestion et d'investissement en faveur du club. Cela se traduira par la suite par deux titres de champion de Ligue 2 lors des saisons 2014-2015 et 2020-2021.

En termes d'orientation stratégique, cette première phase a surtout été marquée par quelques changements intentionnels de BM, touchant notamment son organisation interne. À commencer par le stade de l'Aube (fondé en 1925 et acquis par la ville en 1961), où le club joue ses matchs, d'importants travaux de rénovation ont été réalisés de 1998 à 1999. Par exemple, la construction de nouvelles tribunes, permettant de porter la capacité du stade à 18 000 places dans la première phase et à un peu plus de 20 000 places dans la seconde, donne au club la possibilité de résister aux saisons les plus éprouvantes. Le club a dû accepter de prendre certains risques liés à ces choix : *« Il y a un niveau de risque beaucoup plus élevé [...] parce qu'il y a des investissements et une structure de coûts qui est très élevée, et parfois des événements sportifs qui peuvent avoir des impacts très forts »* (ESTAC). Cependant, c'est également ce choix qui lui a permis par la suite de réduire, au moins en partie, sa dépendance à l'égard de son partenariat avec le propriétaire du stade. Enfin, grâce à cela, le club a commencé à supporter la comparaison avec d'autres équipes professionnelles de taille similaire : *« C'est très difficile de comparer, mais vous pouvez comparer le Troyes à Reims, Troyes à Angers ou Troyes à Brest [...] C'est là, en effet, que l'analyse peut être plus pertinente »* (ESTAC).

Par ailleurs, l'ESTAC a entamé une démarche d'orientation vers son ESA local. Ainsi, certaines adaptations d'activités menées en externe semblent évidentes. Comme il s'agit d'une zone de chalandise limitée par rapport à d'autres régions de France, leurs dirigeants se sont vus obligés de faire preuve de créativité pour répondre à des questions telles que : *« [...] est-ce qu'il y a des choses bien ou pas bien faites par un club ? Est-ce qu'on fait bien par rapport au marché local et à la volonté des actionnaires ? C'est ça le questionnement »* (ESTAC). Ensuite, il a fallu savoir se positionner au sein d'un ESA extrêmement compétitif : *« Aujourd'hui, moi, si je finis 17^e ou 15^e, je suis extrêmement content »* (ESTAC). C'est durant cette période, en particulier au cours du processus de cession au CFG (City Football Group), que le club s'est appuyé sur de nouvelles réflexions stratégiques qui l'ont conduit à d'importantes transformations en matière de BME.

2.2 Les déterminants internes de la transformation du BME de l'ESTAC

Cette sous-section met en évidence les déterminants internes de la transformation du BME de l'ESTAC. Nous avons étudié le contenu du BME du club selon deux périodes distinctes (1986-2000 et 2000-2020). La première (1986-2000) représente l'époque où le club est passé d'un relatif anonymat (ASTAC) à une reprise progressive de la professionnalisation (ESTAC). La seconde (2000-2020) correspond à la période pendant laquelle le club se tourne vers une stratégie de transformation de son BM, certes limitée mais néanmoins axée sur une tentative d'extension de son réseau de valeur.

Nous détaillons, dans les prochaines sous-sections, ses dix déterminants majeurs, ainsi que ses deux mineurs (*cf.* tableau 35). La moitié d'entre eux correspond à des changements intentionnels alors que l'autre moitié à des adaptations contraintes.

Tableau 35 : La transformation dans la dynamique interne du BME de l'ESTAC

Variations de composantes								
Changements intentionnels						Adaptations contraintes		
RC		Oi		OE		RC	Oi	OE
	Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires)							
	Valorisation de nouvelles ressources et compétences							
X	Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV							
X	Développement de normes technologiques propres							
X	Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation							
X	Dév. des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares							
X	Sélec. des activités, menées en interne, suscep. de proposer et de capturer de la valeur							
	Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne							
	Extension du réseau de valeur							
	Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA							
	Orientation vers des clients inhabituels							
	Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives							
	Réduction de la dépendance envers une partie prenante (ESA)							
X	Proposition de valeur groupée							
	Création de valeur par l'innovation ouverte							
X	Dép. envers une partie prenante (ESA) disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques							
X	Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles							
X	Nouveau BM dans l'ESA							
X	Adaptation des activités réalisées en interne							
X	Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA							
	Adaptation des activités réalisées en externe							
	Nouvelle technologie (ESA)							
	Nouvelle réglementation (ESA)							
X	Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel							
	Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées							

* Le(s) déterminant(s) coché(s) en gris clair est(sont) classé(s) comme étant une(des) transformation(s) indirecte(s).

2.2.1 Les changements intentionnels de BM

Les déterminants suivants, liés aux changements intentionnels, ont été identifiés : 1) une acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV, 2) un développement de normes technologiques propres, 3) des choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation, 4) un développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares, 5) une sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et

de capturer de la valeur et 6) une proposition de valeur groupée. Parmi eux, cinq correspondent à des transformations majeures, les deux premières étant liées à la composante RC et les trois suivantes à la composante Oi. La dernière transformation, mineure, correspond à la composante OE. Toutes ces informations sont résumées dans l'encadré 6.

Encadré 6 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME de l'ESTAC

Majeurs :

RC :

- Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV
- Développement de normes technologiques propres

Oi :

- Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation
- Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares
- Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur

Mineurs :

OE :

- Proposition de valeur groupée

À partir des années 2000, tout en poursuivant son aventure footballistique entre les deux premières divisions (Ligue 1 et 2), l'ESTAC se consolide au sein de l'écosystème des clubs professionnels français. Par exemple, s'il termine la saison 2015-2016 à la dernière place de Ligue 1, ses finances n'étant pas validées par la DNCG, il rebondit aussitôt la saison suivante en remportant le barrage contre le FC Lorient (2-1 ; 0-0). En parallèle des résultats sur le terrain, le club a poursuivi sa transformation en termes de BM au sein d'un ESA lui aussi en pleine mutation.

Parmi les choix liés aux changements intentionnels aboutissant à la transformation de son BME, nous pouvons souligner ceux liés à l'acquisition de nouvelles compétences essentielles en vue de développer sa proposition de valeur individuelle. Une orientation avant tout marketing « *consistante avec les équipes qui permettent de développer cette stratégie [...] Qui doit aussi avoir une part d'innovation très forte [...] comme dans toute société doit être, bien structurée* » (ESTAC). Dans le même ordre d'idée, des stratégies liées à la mise en œuvre de nouvelles technologies au sein du stade sont mises en place au bénéfice des supporters. L'objectif était de développer notamment la filière de l'hospitalité « *C'est la caisse guest journey [...] Elle commence à partir du moment où on réserve le siège sur Internet, jusqu'au*

moment où on rentre chez soi voir plus [...] C'est à dire qu'il y a du digital en amont et du phygital en local » (ESTAC). Tout ceci s'inscrit dans une stratégie globale de développement de ses activités menées en interne. Cela correspond à une tentative de rendre le club plus attractif au sein de l'ESA, tout en cherchant une « communion avec les supporter [car c'est] un loisir et un Entertainment » (ESTAC). En revanche, dans un écosystème caractérisé par la quête éternelle de résultats sportifs, où l'organisation ne peut pas négliger l'aspect financier, l'ESTAC « ne peut pas dépendre uniquement du football [...] Parce qu'un match de football, on ne sait pas le résultat à l'avance » (ESTAC).

Tous ces facteurs ont conduit le club à repenser son organisation interne (Oi). Étant un club « modeste » (en comparaison avec ses concurrents en Ligue 1) et évoluant au sein d'un ESA local limité, certains choix considérés comme risqués sont devenus essentiels. Ainsi, le club a attiré de nouvelles ressources rares pour l'ESA : de nouveaux partenaires permettant de développer des stratégies innovantes [*« aller chercher d'autres partenaires financiers qui verront un intérêt dans la partie projet novateur, mais aussi projet consistant [...] Tout cela, bien sûr, en coordination avec le projet sportif, qui est important » (ESTAC)*]. Il a aussi développé ses structures internes : *« Ce qu'il faut c'est de pouvoir avoir une direction sportive forte qui répond aux objectifs sportifs du club, parce que nous, notre objectif c'est de ne pas être relégué, [mais plutôt] de former des jeunes talents » (ESTAC)*. En parallèle, le club a cherché à sélectionner les activités internes les plus susceptibles de proposer et de capter de la valeur au sein de son ESA local :

« il faut construire quelque chose de soutenable [...] Aujourd'hui, les acteurs sur notre territoire local, les magasins d'usine, c'est 3,7 millions de personnes [...] Et ça c'est quelque chose qui m'intéresse » (ESTAC).

« À notre niveau, on est beaucoup plus sur une approche locale de partenariat, voire national, la partie internationale est extrêmement limitée » (ESTAC).

Après ce changement d'orientation stratégique (suite au rachat du club par la CGF), *« le triptyque loisir, business and family est très important [...] C'est-à-dire que si on fait un loisir, on essaie de le faire en famille [...] Si on fait du business, on essaie de faire aussi du loisir [...] Donc on a envie de faire mélanger ce triptyque » (ESTAC)*. Autant de décisions qui, finalement, ont des impacts sur l'organisation de leur écosystème (OE). Bien que limitée dans le cas de l'ESTAC, ce type de stratégie consiste en une proposition de valeur partagée avec des

partenaires non soumis aux conditions propres du secteur (l'aléa sportif). En d'autres termes, cela correspond à des transformations conjointes de son organisation externe et de sa proposition de valeur. Enfin, l'objectif du club reste de « *respecter l'ADN de la région, d'essayer de s'étendre grâce à une approche innovante, pour se permettre d'attirer des nouveaux publics, que ce soit du sud Parisien, des femmes et des enfants* » (ESTAC). Si ces choix intentionnels sont déterminants dans la transformation du BME du club, le recours à d'autres, liés aux contraintes (imposées) par l'ESA, restent indispensables.

2.2.2 Les adaptations contraintes de BM

Les déterminants suivants (encadré 7), liés aux adaptations contraintes, ont été identifiés : 1) une dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles, 2) une reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles, 3) un nouveau BM dans l'ESA, 4) une adaptation des activités réalisées en interne, 5) des relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA et 6) un besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel. Tout comme les changements intentionnels, cinq correspondent à des transformations majeures, les deux premières étant liées à la composante RC et les trois suivantes à la composante Oi. La dernière transformation, mineure, correspond à la composante OE.

Encadré 7 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME de l'ESTAC

Majeures :

RC :

- Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques
- Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles

Oi :

- Nouveau BM dans l'ESA
- Adaptation des activités réalisées en interne
- Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA

Mineures :

OE :

- Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel

Tout d'abord, nous avons remarqué que certaines des adaptations contraintes du BME de l'ESTAC sont liées à la dépendance de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes de l'ESA,

ainsi qu'à une reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles. Comme les autres clubs de l'ESA, l'organisation reste dépendante des ressources provenant des droits TV. Par exemple, il existe une insatisfaction sur ce point de la part des dirigeants du club : « *Les diffuseurs ne peuvent pas être uniquement des TV, comme on l'a vu avec Amazon [Il faut] préparer au mieux un appel d'offres, qui permettra de valoriser au mieux le championnat français, et donc d'y apporter de nouvelles ressources* » (ESTAC). Cette conjoncture oblige donc le club à reconfigurer les ressources dont il dispose à travers « *l'innovation et l'hybridation : sport, musique, Entertainment et de nouveaux produits [...] L'hybridation du produit et la définition d'un nouveau produit, pour chacun des clubs ne plus dépendre de ses institutions* » (ESTAC).

Dans ce contexte, il existe également des adaptations relatives à l'organisation des activités menées en interne par le club. L'arrivée de « nouveaux » BM au sein de l'ESA, ainsi que la nécessité de se mettre en relation avec certains acteurs clés de l'écosystème, induisent des choix « dictés » par l'ESA. Le club n'a en effet d'autre choix que de se focaliser sur son objectif sportif : « *C'est-à-dire que nous on joue dans un championnat où il y a un championnat où les huit derniers [...] Et, c'est pour ça qu'il faut respecter l'ADN du club et ses spécificités régionales, voire nationales [...] C'est la philosophie de l'ESTAC* » (ESTAC). Malgré cela, son adaptation ne se limite pas à l'aspect financier, mais plutôt au développement de son ESA local à travers une réorganisation de ses activités : « *Le type de partenaire qu'on a besoin, en fait, et je vais le dire, c'est comme ça, je ne veux pas forcément des partenariats en cash [...] Ce qui m'intéresse dans un premier temps, c'est de construire la marque [...] Ce sont des partenariats qui vont m'apporter quelque chose à la fois en termes de développer les flux dans mon stade* » (ESTAC). Si ces choix tentent de desserrer la contrainte environnementale de l'ESTAC, le besoin de résultats sportifs à court terme reste très fort. Par exemple, des clubs aux dimensions de l'ESTAC sont « *obligés de vendre énormément de joueurs, voire atteindre le break even pour pouvoir survivre [...] Donc, en fait, dire il y a qu'un seul business model, ce n'est pas possible [...] Puisque ça dépend de l'actionnaire, ça dépend de la zone de chalandise, ça dépend des objectifs à court, moyen et long terme du club* » (ESTAC).

Toutes ces transformations survenues dans la dynamique interne du BME de l'ESTAC se traduisent par des variations dans leurs composantes (RC, Oi et OE). La sous-section suivante détaille ces variations en fonction des dimensions interne et externe du BME.

2.3 Les transformations des composantes du BME de l'ESTAC

Cette partie traite des variations dans les composantes du BME de l'ESTAC. Notre objectif ici est de détailler les différentes caractéristiques de chacune des composantes en fonction des deux périodes étudiées (1986-2000 et 2000-2020). Dans un premier temps, nous présentons les variations correspondant aux changements intentionnels de BM, avant d'aborder celles relatives à leurs adaptations contraintes. Enfin, sur la base de ces éléments et de notre typologie, nous identifions la modalité de transformation du BME de l'ESTAC, ainsi que le contenu de sa transformation globale.

2.3.1 Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels

Notre analyse des variations des composantes du BME de l'ESTAC montre que ce sont les composantes RC et Oi sont les plus affectées. Si la composante OE a également été impactée, elle n'a pas connu de transformations majeures. Comme pour le TFC, nous considérons que cela découle des caractéristiques de son ESA, ESA que l'on peut qualifier de local. Le tableau 36 résume ces informations.

Tableau 36 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels de l'ESTAC

Composante	Caractéristiques avant les transformations intentionnelles	Caractéristiques après les transformations intentionnelles
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements intentionnels relatifs aux ressources et aux compétences sont majoritairement orientés vers la performance sportive - La plupart des choix sont davantage orientés vers la capture de valeur (individuelle) plutôt que vers la création de valeur (individuelle ou partagée) - Les compétences relatives au développement des ressources humaines rares pour l'ESA restent peu développées 	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix liés aux ressources et aux compétences restent limités en raison du risque sportif et de la dépendance envers certains acteurs de l'ESA - Les choix du club représentent l'intention de moins dépendre des droits TV et des transferts de joueurs - Des efforts pour diversifier les revenus en reconfigurant les ressources disponibles grâce à de nouvelles compétences acquises par le club

<p>Oi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix concernant les activités internes étaient majoritairement orientés vers l'amélioration des performances sportives - Les choix axés principalement sur un maintien en première division, laissant l'aspect administratif au second plan 	<ul style="list-style-type: none"> - Des changements intentionnels de BM visant à adapter les activités réalisées en interne et à atténuer l'aléa sportif - Les choix relèvent principalement de la professionnalisation administrative du club en vue d'accroître à terme la professionnalisation sportive du club
<p>OE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix en matière d'organisation externe se limitaient à des partenariats locaux (propriétaire du stade, sponsors, etc.) - Les changements avaient peu à voir avec le développement des activités externes du club et offraient peu de perspectives pour l'ESA 	<ul style="list-style-type: none"> - De nouvelles perspectives de développement de l'ESA local grâce à son entrée dans le CFG, offrant principalement de nouvelles compétences en matière de gestion - De nouveaux partenariats visant le développement de la PV individuelle et surtout la PV partagée avec des nouveaux acteurs de l'ESA - Le besoin de résultats sportifs à court terme et la nécessité de relations fréquentes avec les acteurs clés de son ESA limitent les choix du club en termes de stratégie d'écosystémique

Le club de Troyes ne fait pas exception en ce qui concerne les caractéristiques liées aux changements intentionnels de BM précédant ses transformations majeures de BME. Une quête permanente pour la performance sportive, une dépendance envers certaines parties prenantes de l'ESA et une volonté de renforcer la professionnalisation sportive, en laissant de côté la professionnalisation administrative, sont des caractéristiques récurrentes qui guident les choix des clubs de 1986 à 2000. Ensuite, nous avons constaté que l'arrivée de nouvelles ressources et compétences, grâce à l'entrée du club dans le CFG, ont été essentielles à la transformation de son BME. Cette nouvelle situation a poussé le club à explorer de nouveaux horizons, en particulier dans la gestion et l'élaboration d'une stratégie centrée sur l'écosystème, malgré les contraintes imposées par sa zone d'influence géographique. Ses efforts visant le développement de nouveaux partenariats et de nouveaux revenus lui ont permis de surtout transformer son organisation interne. Enfin, si nous remarquons des tentatives de développement des activités externes, les changements intentionnels opérés au niveau du BM sont restés ponctuels et n'ont pas eu de conséquences majeures sur la transformation de l'organisation écosystémique du club. Cela se justifie autant par sa propre stratégie locale que par la stratégie globale de son

propriétaire (le CFG), qui vise avant tout à construire un réseau de clubs capables de fournir des ressources humaines rares (des joueurs talentueux) à l'ensemble des clubs dont il est actionnaire .

2.3.2 Les variations de caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes

Les variations des caractéristiques correspondant aux adaptations contraintes du BME de l'ESTAC les plus importantes sont les composantes RC et Oi (*cf.* tableau 37).

Tableau 37 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes de l'ESTAC

Composante	Caractéristiques avant les transformations contraintes	Caractéristiques après les transformations contraintes
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix concernant les adaptations du BM liées aux ressources et compétences du club étaient orientés vers les sources de revenus disponibles et axés sur l'acquisition de ressources humaines destinées avant tout à la performance sportive - Une forte dépendance aux ressources des acteurs de l'ESA ayant le contrôle des ressources et des compétences essentielles à leur pérennité 	<ul style="list-style-type: none"> - Restant exposé à l'aléa sportif et dépendant de certains acteurs de l'ESA (principalement en matière d'infrastructures), à la suite de son entrée dans le CFG, le club cherche à s'adapter à la nouvelle réalité en reconfigurant ses ressources disponibles
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - En raison des caractéristiques propres au club à cette époque (faible professionnalisation administrative), les capacités de développement d'activités internes étaient limitées - Les caractéristiques liées au contexte institutionnel de l'époque (fort isomorphisme institutionnel) imposaient au club d'adapter ses activités internes afin de s'aligner aux BM de ses concurrents (essentiellement axés sur la performance sportive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouvelles ressources et compétences provenant de son investisseur permettent à l'organisation d'adapter ses activités internes (marketing, innovation, etc.) - L'adaptation de ses activités internes permet au club de développer des stratégies axées sur la marque et l'innovation (technologie « hospitalité »)

<p>OE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un faible capacité d'investissement et d'attraction de sponsors limitant ses alternatives en matière de développement d'ESA, notamment concernant une proposition de valeur partagée - Une forte dépendance envers des parties prenantes essentielles de l'ESA, notamment en termes de ressources financières et d'infrastructures, restreignait ses possibilités de développement d'une stratégie d'écosystémique 	<ul style="list-style-type: none"> - Malgré le développement de nouvelles activités permettant d'augmenter son attractivité (local), le club peine encore à franchir la barrière de sa zone de chalandise (son ESA) en raison d'une attractivité toujours limitée - L'adaptation aux caractéristiques de son ESA conduit le club à diversifier ses offres, même si la grande majorité d'entre elles restent liées à sa proposition de valeur individuelle (difficulté à étendre sa proposition de valeur partagée en dehors de sa zone de chalandise)
-----------	---	---

Tout comme les choix liés aux changements intentionnels du BM de l'ESTAC, ceux relatifs aux adaptations contraintes de BM subissent l'influence de l'aléa sportif et de la dépendance envers certains acteurs de l'ESA. Ainsi, d'une part, l'ESTAC est toujours exposé au risque sportif et demeure dépendant de l'infrastructure municipale (stade). D'autre part, les nouvelles ressources et compétences apportées par son nouvel investisseur (CFG) ont conduit ses dirigeants à opérer une reconfiguration des ressources (et des compétences) désormais disponibles, par exemple, en matière d'exploitation du stade et de développement des RH rares pour l'ESA. Ce contexte permet surtout une réorganisation de ses activités internes qui a favorisé la mise en place de stratégies de renforcement de l'attractivité du club. Toutefois, malgré les nouvelles ressources et compétences, ce dernier reste toujours freiné par sa zone de chalandise et par sa faible notoriété. Enfin, si l'on observe une diversification apparente de son offre, celle-ci reste largement liée à la création et à la capture individuelle de la valeur (difficulté à étendre sa PV partagée en dehors de sa zone de chalandise).

2.4 L'optimisation de ressources et compétences internes du BME de l'ESTAC

Les variations de caractéristiques ayant été identifiées, cette section décrit le contenu des transformations de BME du club et leur modalité.

2.4.1 La transformation de BME de l'ESTAC

Les transformations majeures de BME de l'ESTAC correspondent essentiellement aux composantes RC et Oi. Une optimisation des ressources et compétences et des activités internes

susceptibles de proposer et de capter de la valeur par des initiatives individuelles explique en grande partie ces transformations. Le tableau 38 résume ces transformations entre les périodes 1986-2000 et 2000-2020.

Tableau 38 : La transformation du BME de l'ESTAC

Composante	BME 1 (1986-2000)	BME 2 (2000-2020)
RC	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade - Capacité limitée pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade - Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)
Oi	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements <p>Professionnalisation sportive faible Professionnalisation administrative faible</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing (marque) et innovation (divertissement) - Infrastructure et services (stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées (centre de formation labellisé) <p>Professionnalisation sportive moyenne Professionnalisation administrative renforcée (soutien global du CFG)</p>

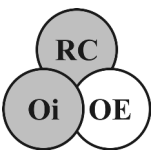
<p>OE</p>	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la mairie de Troyes <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (association sportive) - Mairie de Troyes - Sponsors locaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle secondaire pour la PV partagée avec la mairie de Troyes <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la mairie de Troyes 	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat renforcé avec les collectivités locales (exploitation commerciale collective limitée) - Modernisation du stade (attractivité) - Diversification de l'offre (surtout celle liée aux activités internes) <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (société sportive) - Collectivités locales - Sponsors locaux et internationaux - Nouveaux clients - Autres clubs sportifs faisant partie du CFG <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central du club pour la PV individuelle et secondaire pour la PV collective <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance modérée envers les collectivités locales
-----------	---	---

Malgré la volonté du club de développer ses activités externes, notamment suite à l'arrivée de nouveaux investisseurs, ce sont les composantes RC et Oi du BME qui se sont les plus transformées. Des progrès importants ont cependant été enregistrés tant au niveau de la professionnalisation sportive qu'administrative. Les moyens financiers et matériels, ainsi que la capacité à développer des ressources humaines rares pour l'ESA, se sont profondément métamorphosés, alors qu'ils étaient limités. De nouveaux investissements et la mise à disposition de nouvelles ressources humaines (joueurs, staff et personnel administratif) ont renforcé ses compétences à exploiter les installations du stade de l'Aube. En outre, ils ont permis de renforcer significativement l'organisation interne de l'ESTAC en matière de formation et de développement des joueurs (objectif principal du CFG). Enfin, au sein du CFG, de nouvelles opportunités de création collective (échange de joueurs) et de captation de valeur (sponsors locaux et internationaux) se sont présentées. Toutefois, sur le plan individuel, la stratégie écosystémique du club reste limitée par le contexte de son ESA local.

2.4.2 La modalité de transformation du BME de l'ESTAC

La modalité de transformation du BME de l'ESTAC est présentée dans cette partie à partir des résultats de notre analyse intra-cas (tableau 39).

Tableau 39 : La modalité de transformation de BME de l'ESTAC

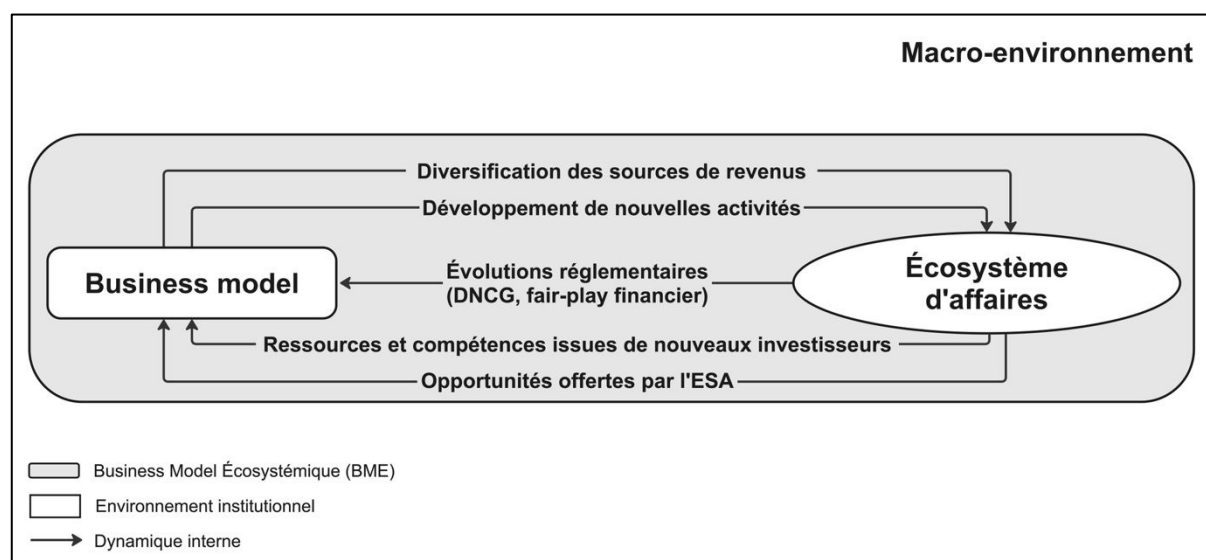
Club	Composante(s) la(les) plus concernée(s)			Synthèse	Modalité de transformation
	RC	Oi	OE		
ESTAC	X	X			<p>Optimisation des ressources et compétences internes</p> <p>Optimisation des ressources et des compétences et des activités internes susceptibles de proposer et de capter de la valeur par des initiatives individuelles</p>

Nous avons donc observé une stratégie locale de BME reposant sur des partenariats établis avec une organisation propriétaire (CFG) qui vise avant tout le divertissement et la formation d'athlètes. De plus, nous avons remarqué une difficulté à atténuer les restrictions « imposées » par l'ESA (niveau de dépendance à la contrainte fort), même si ces risques sont partagés avec les autres clubs du groupe. Ainsi, nous avons donc relevé une forte influence du micro-environnement sur la stratégie du club, lequel est néanmoins susceptible d'être influencé par les évolutions de son macro-environnement. Selon notre typologie, ces caractéristiques correspondent ainsi à une optimisation des ressources et compétences internes. Notre analyse montre ainsi que les décisions délibérées prises par l'ESTAC concernant le changement ou l'adaptation de son BM ne révèlent pas un fort potentiel de développement de son BME.

Comme dans le cas du TFC, notre analyse met en évidence des cycles de causalité dans la dynamique interne du BME de l'ESTAC (voir figure 37). Premièrement, les ressources et compétences issues de l'arrivée de nouveaux investisseurs permettent un développement de l'organisation interne du BME grâce à de nouvelles activités (influence de l'ESA sur le BM) qui attirent en retour de nouveaux partenariats au sein de l'ESA (influence du BM du TFC sur son ESA). Deuxièmement, les opportunités offertes par la transformation de l'ESA du football professionnel français (influence de l'ESA sur le BM de l'ESTAC) permettent une diversification des sources de revenus, qui génèrent à leur tour des opportunités pour l'ESA du club (l'influence du BM de l'ESTAC sur son ESA). Enfin, comme pour la plupart des clubs professionnels français, les évolutions réglementaires viennent soit restreindre les choix de l'ESTAC en matière de BM soit susciter de nouvelles opportunités pour faire évoluer

l'organisation interne de leur BME comme c'est le cas avec la construction de nouvelles infrastructures destinées à la formation des joueurs et à l'accueil du public (supporters et fans).

Figure 37 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME de l'ESTAC



Enfin, notre analyse menée sur le cas de l'ESTAC nous a permis de décrire sa stratégie en matière de BME. Nous avons observé qu'il s'agit d'une stratégie axée presque exclusivement sur son ESA local, reposant sur des partenaires locaux et susceptible d'être influencée tant par la dynamique interne (micro) qu'externe (macro) de son BME.

3 L'Olympique Lyonnais

L'Olympique Lyonnais (OL) est un club membre de la Ligue de Football Professionnel (LFP) et une association affiliée à la Fédération Française de Football (FFF). Son statut juridique a évolué au cours des dernières années (en 2023), passant d'une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) à une Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU). Cependant, jusqu'à la fin de la période choisie pour cette étude (2020), l'OL restait une SASP. Le club est situé dans la région Auvergne-Rhône-Alpes en France où il se caractérise dans son secteur d'activité par une forte notoriété et un niveau de revenus élevés. Notre décision d'en faire un de nos cas principaux est justifié par le fait que cette organisation a subi, au cours de la période étudiée, des transformations majeures dans son BM et son ESA. Dans cette section, nous nous proposons d'abord de présenter le contexte du club, avant de présenter les résultats obtenus par son analyse.

3.1 Le contexte du club avant les transformations

Fondé en 1950 et présidé par Jean-Michel Aulas (JMA) depuis le 15 juin 1987, l'OL est une holding (OL Groupe) composée de différents actionnaires depuis février 1999. Elle est responsable de la gestion du club professionnel et de l'exploitation de son stade. Introduit en bourse en février 2007, avec pour objectifs principaux la construction de son stade et la poursuite de son projet d'expansion, le club a construit autour de son activité principale (le football et la performance sportive) une structure d'activités de spectacle et de divertissement qui lui permet de profiter de revenus issus de la billetterie, de partenariats, de la publicité, de droits marketing et de diffusion, d'événements organisés (autres que les matchs de football), des produits de la marque ou de la vente des joueurs. Les derniers rapports annuels de l'OL (tableau 40) montrent, à l'exception de la période liée à la crise sanitaire, une progression des revenus. La transformation du BM et l'amélioration des performances financières coïncident avec la mise en place d'une nouvelle logique stratégique, fondée notamment sur des projets liés aux infrastructures du groupe OL.

Tableau 40 : Évolution des sources de revenu de l'OL (2015-2022)

		2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Billetterie	€m	27,7	44,0	37,3	41,8	35,5	2,0	36,3
	%	17,3	22,2	22,7	18,9	19,7	1,7	22,6
Partenariats et publicité	€m	26,9	29,1	30,1	31,3	27,2	33,9	42,0
	%	16,8	14,7	18,3	14,2	15,1	28,7	26,2
Droits marketing et TV	€m	83,1	98,9	65,2	122,0	97,6	69,1	54,2
	%	51,9	49,9	39,7	55,3	54,0	58,5	33,8
Events	€m	5,7	9,2	15,6	9,7	6,7	1,1	10,5
	%	3,6	4,6	9,5	4,4	3,7	0,9	6,5
Produits de la marque	€m	22,3	17,1	16,0	16,0	13,6	12,1	17,5
	%	13,9	8,6	9,7	7,2	7,5	10,2	10,9
Total hors contrats joueurs		160,0	198,3	164,2	220,8	180,6	118,2	160,5
Cessions des contrats joueurs	€m	58,1	51,7	125,3	88,2	90,9	59,3	92,1
	%	26,6	20,7	43,3	28,5	33,5	33,4	36,5
Total de produits des activités		218,1	250,0	289,5	309,0	271,5	177,5	252,6

Source : Rapports annuels du club.

De l'ensemble des cas que nous avons étudiés, l'OL est celui qui a le plus transformé son BME. En effet, avant ces transformations, son BME reposait principalement sur la vente de joueurs (dont certains formés par le club) et la performance sportive. Ces activités impliquaient pour le club d'être en relation avec différents acteurs de l'ESA, majoritairement ceux directement liés au sport (joueurs, agents de joueurs, staff sportif, institutions sportives, etc.), ainsi que certains partenaires privés et surtout publics (tels que la mairie de Lyon).

Concernant les changements intentionnels opérés au cours de cette période, l'OL pensait déjà à ce moment-là à valoriser de nouvelles ressources et compétences inspirées des perspectives de JMA : « *On a la chance d'avoir un président qui est le même depuis 1987 et qui donc a construit le club petit à petit et dans la continuité, et ça c'est une grande chance [...] Donc, le club fonctionnait parfaitement [...] Et en 2007 ou 2008, comme les autres clubs européens grandissaient plus vite que nous, on a dit attention, il faut que l'on change quelque chose [...] quant à notre évolution, c'est-à-dire qu'on a connu la formation, mais après [...] les ressources générées par la performance sportive* » (OL 1). À titre d'exemple, la formation et la vente de ces joueurs formés au club nécessitaient des relations importantes avec les acteurs de leur ESA. Finalement, l'objectif était toujours de les recruter et de les mettre à disposition du staff pour les former au sein du centre de formation du club afin qu'ils intègrent l'équipe première et « garantissent » une performance sportive élevée. De cette manière, le club pouvait « *rivaliser avec les meilleurs clubs européens et remporter la Ligue des champions* » (OL 1). Cependant, il s'agissait d'un risque majeur pris par l'organisation en ce qui concerne la soutenabilité (financière) de son BM. Par ailleurs, il était nécessaire pour le club de maintenir une bonne relation avec l'ESA, comme le souligne l'un des membres interrogés : « *Moi, quand je suis arrivé à l'OL, on avait beaucoup plus de partenaires très locaux [...] Alors, ce qui est très important c'est de garder l'ancrage local, de garder le lien avec le tissu local, c'est important [...] Et globalement c'est tout le tissu local et on les fait travailler ensemble [...] Mais, ce qui manquait à l'OL quand on est arrivé, c'étaient aussi des partenaires internationaux* » (OL 3).

Cette limitation locale imposait d'autres choix de la part des dirigeants du club comme ceux liés aux adaptations de BM : « *Pendant des années, l'argent des droits TV a augmenté [...] Mais, le football français dans son ensemble n'a pas assez investi pour développer ses revenus, c'est-à-dire que tout l'argent, je schématise, mais il est parti dans les salaires des joueurs* » (OL 1). La plupart des clubs français sont ainsi restés dans une sorte de zone de confort. En outre, des transitions statutaires ont eu lieu au sein du football français, les clubs devenant de plus en plus des « entreprises », ce qui a caractérisé l'entrée de nouveaux BM dans l'ESA : « *[...] quand je jouais pour Lyon, il n'y avait pas de "propriétaire", vous savez ?* » (OL 2). Certaines réglementations caractéristiques de l'écosystème français ont réduit considérablement l'éventail des choix possibles : « *On a des postes de coûts qui sont par rapport aux autres clubs européens très élevés et qui font qu'on ne sera jamais totalement compétitif [...] Et je pense particulièrement aux charges patronales [...] Mais bon c'est comme*

ça, c'est le schéma français » (OL 1). En somme, tous ces éléments constituent des caractéristiques déterminantes dans un contexte précédant les grandes transformations du BME de l'OL. À cela s'ajoutent d'autres transformations subies par leur BME, notamment celles autour des années 2010, détaillées dans la sous-section suivante.

3.2 Les déterminants internes de la transformation du BME de l'OL

Nous avons analysé le contenu du BME du club en distinguant deux périodes : 1984-2010 et 2010-2020. Elles correspondent chacune à un positionnement stratégique précise du club. En effet, la première correspond à un positionnement articulé autour de la formation, des transferts de joueurs et de la performance sportive (1984-2010), la seconde à une logique orientée autour de quatre piliers stratégiques (2010-2020) : la formation, la performance sportive, les infrastructures et la RSE. Cette dernière peut être considérée comme la valorisation de nouvelles ressources et compétences dans le BM du club.

Finalement, les vingt-deux déterminants internes de cette transformation sont détaillés ci-après. Treize d'entre eux sont liés à des changements intentionnels et les neuf restants à des adaptations contraintes. Le tableau 41 résume ces informations.

Encadré 8 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME de l'OL

RC :

- Valorisation de nouvelles ressources et compétences
- Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV

Oi :

- Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation
- Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares
- Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur
- Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne

OE :

- Extension du réseau de valeur
- Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA
- Orientation vers des clients inhabituels
- Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives
- Réduction de la dépendance envers une partie prenante
- Proposition de valeur groupée
- Création de valeur par l'innovation ouverte

La transition entre le premier et le second BME de l'OL correspond paradoxalement à l'apogée sportive du club. En plus de remporter sept titres consécutifs de champion de France entre 2002 et 2008, le club a participé durant cette période à plusieurs reprises aux phases finales des championnats européens (Ligue des champions entre 2004 et 2006). Malgré les résultats sportifs positifs, qui rapportent au club des sommes importantes en termes de droits TV et de prix, « *le modèle économique ne fonctionnait plus. [Le club] perdait chaque année entre 20 et 30 millions d'euros* » (OL 1). Ce sont ces éléments qui ont conduit le club à opérer des changements intentionnels de BM, visant surtout à diversifier ses revenus et à réduire sa dépendance aux résultats sportifs, ainsi que sa dépendance aux transferts de joueurs. C'est dans ce contexte qu'il s'est tourné vers la construction d'un nouveau BM centré sur ses quatre piliers stratégiques actuels. Le premier, la formation, reste l'un des piliers de la nouvelle stratégie, dans la mesure où il s'agit de la « marque » de l'OL (parmi les meilleurs clubs européens à ce sujet). La performance sportive, deuxième pilier stratégique de l'organisation, s'appuie justement sur le premier, en recherchant avant tout « *le bon équilibre entre les joueurs qui sortent de la formation et des bons joueurs qui sont recrutés à l'extérieur* » (OL 1). Toutefois, le pilier le plus important de ce modèle est l'« infrastructure ». L'OL est l'un des rares clubs en France à être propriétaire de son stade, lequel fait partie d'une structure plus large appelée OL Vallée et qui rassemble divers projets de construction autour du stade. Cette structure comprend notamment un centre d'entraînement pour les équipes professionnelles masculine et féminine,

un parc d'activités, un mégastore commercialisant des produits de la marque OL, un musée historique du club, un centre médical et de remise en forme, des hôtels, ainsi qu'un pôle de loisir suscitant diverses activités de divertissement. Enfin, à ces trois premiers piliers s'ajoute le quatrième et dernier, qui concerne la RSE, dont les principes orientent l'ensemble des activités de l'organisation.

Concernant tout d'abord les changements intentionnels du BM liés à la composante RC du BME du club, notre analyse met en évidence l'acquisition et la valorisation des nouvelles ressources et compétences issues de cette nouvelle réorientation stratégique, essentielles à la PV du club. Grâce à ces facteurs, l'OL a pu développer ses activités internes et externes « *parce qu'on a développé énormément de business autour* » (OL 3). En effet, ces infrastructures ont permis de transformer les relations avec les partenaires de l'ESA et d'élargir leurs sources de revenus. Par exemple, l'ouverture du musée de l'OL par le club intensifie son lien avec les supporters « *historiques* » et se positionne comme un élément clé dans la vente de produits dérivés officiels par le biais du mégastore. De plus, l'OL peut alors proposer divers services dans et autour du stade « *parce qu'on a développé énormément de business autour* » (OL 3). De cette manière, le club attire non seulement les fans du club, mais encore de nouveaux « clients » intéressés par son nouvel ESA « *On veut les faire venir tout un week-end pour leur faire vivre une expérience beaucoup plus prolongée. Et c'est pareil pour des fans, mais c'est la même chose aussi pour les entreprises qui font des séminaires, qui vont venir ici où il y a un hôtel [...] Plein d'activités différentes qui s'adressent à tous les publics et aujourd'hui on en a pour tous les goûts. Et les gens viennent ici pour voir un spectacle mais aussi pour faire quelque chose* » (OL 3). Développer l'organisation interne du club passe donc par l'atténuation du risque sportif grâce aux nouveaux revenus issus de ces activités, par le développement de capacités de sélection, d'attraction ou de maintien de ressources rares pour l'ESA (formation de joueurs talentueux), ainsi que par l'abandon de certaines stratégies liées à des activités précédemment exercées par le club (miser sur l'acquisition de joueurs non formés par le club). En définitive, l'OL a su faire évoluer son organisation écosystémique en réduisant notamment sa dépendance envers des parties prenantes « *auparavant* » essentielles au club (en particulier la Mairie de Lyon) ainsi qu'en établissant de nouveaux partenariats destinés avant tout à une proposition de valeur partagée au sein (OL Vallée) et à l'extérieur de son ESA. Cela permet au club d'orienter ses offres individuelles et partagées (à travers des relations et des partenariats variés) vers des clients auparavant considérés comme « *inhabituels* ». La proposition de valeur n'est donc plus

seulement orientée sur la performance sportive et les supporters du club mais aussi sur la volonté « *d'offrir du plaisir aux gens* » (OL 3). La définition « des gens » est alors beaucoup plus large que les seuls fans de football (qui restent toutefois importants).

3.2.2 Les adaptations contraintes de BM

En ce qui concerne les adaptations contraintes de BM chez l'OL, l'ensemble des déterminants identifiés est synthétisé dans l'encadré 9.

Encadré 9 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME de l'OL

<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none">- Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques- Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none">- Nouveau BM dans l'ESA- Adaptation des activités réalisées en interne <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none">- Adaptation des activités réalisées en externe- Nouvelle technologie (ESA)- Nouvelle réglementation (ESA)- Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel- Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées

En ce qui concerne les transformations liées aux adaptations contraintes de BM, ce tableau montre, d'abord, celles ayant affecté la composante RC du BME du club. Comme la plupart des clubs appartenant à cet ESA, la première adaptation concerne la dépendance, certes atténuée grâce à la nouvelle stratégie de l'OL, envers des acteurs disposant de ressources essentielles comme les revenus issus des droits TV. Ensuite, les évolutions technologiques, concurrentielles et surtout réglementaires ont également requis des adaptations dans le BM du club : « *On a vu que le FPF (Fair-Play financier) avait du mal quand même à s'appliquer, mais ce n'est pas un sujet de respecter une réglementation, c'est un sujet d'avoir un modèle économique sain* » (OL 1). Si les contextes concurrentiel (arrivée d'investisseurs étrangers dans l'ESA) et technologique (réseaux sociaux et 5G) imposent d'importantes adaptations de BM, c'est aussi le FPF qui conduit le club à adapter plusieurs de ses activités internes par des projets d'infrastructures. Ceci confirme les réflexions stratégiques de l'OL : « *C'est le pilier infrastructures qui est fondamental dans notre projet et qui rentrait parfaitement aussi, à cette*

époque-là on parlait des critères du Fair-Play Financier européen » (OL 1). Ces facteurs ont finalement été déterminants dans la transformation de son organisation écosystémique en exigeant des adaptations d'activités externes susceptibles d'apporter des bénéfices au club en termes de proposition de valeur partagée avec d'autres acteurs de l'ESA. Si le développement d'activités complémentaires et d'offres plus attractives pour ses supporters et fans permet de diminuer l'aléa sportif, l'OL reste contraint de s'adapter au besoin de résultats à court terme comme les autres clubs de football professionnels français.

3.3 Les transformations des composantes du BME de l'OL

Dans cette partie, nous abordons les variations observées dans les composantes du BME de l'OL. Nous présentons ici notre analyse concernant les différentes caractéristiques de chaque composante pour les deux périodes étudiées (1984-2010) et (2010-2020). Initialement, nous exposons les variations liées aux changements intentionnels du BM pour développer ensuite celles relatives à son adaptation contrainte. En s'appuyant, d'une part, sur ces éléments et, d'autre part, sur notre typologie, nous déterminons ses modalités de transformation et le contenu de ses transformations.

3.3.1 Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels

Notre analyse des variations des composantes du BME de l'OL, au regard des changements intentionnels de BM, indique que la totalité de ses trois composantes a été concernée par sa transformation. Le tableau 42 précise et détaille ces caractéristiques.

Tableau 42 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels de l'OL

Composante	Caractéristiques avant les transformations intentionnelles	Caractéristiques après les transformations intentionnelles
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Des changements intentionnels de BM associés à des ressources et des compétences majoritairement orientées vers la performance sportive - Priorité à l'acquisition de ressources humaines formées à l'extérieur du club - Les compétences en matière de développement de ressources humaines rares pour l'ESA sont développées d'une part, mais peu exploitées d'autre part - La plupart des choix liés au développement des ressources et des compétences visent la capture individuelle de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Des changements intentionnels de BM associés aux ressources et aux compétences axés sur quatre piliers stratégiques (performance sportive, formation, infrastructure et RSE) - Les choix orientés vers le développement de nouvelles ressources matérielles (OL Vallée dont le stade) afin de diversifier les sources de revenus (au-delà du match de football) - Des choix privilégiant le développement de ressources humaines rares pour l'ESA (jeunes talents) et de nouvelles compétences capables de les valoriser (staffs sportif) - Les choix liés à l'ESA visent essentiellement la création et la capture de valeur collective
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix relatifs au développement des activités internes sont surtout axés sur la performance sportive à court terme - Des choix axés sur les activités internes liées au recrutement, à la formation et au transfert des joueurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Des changements intentionnels de BM axés sur le renforcement des activités stratégiques destinées au développement de nouvelles activités administratives (marketing, RSE, etc.) - Les choix se concentrent essentiellement sur la mise en place d'activités internes susceptibles d'accroître la professionnalisation administrative (à court terme) et de réduire l'aléa sportif (à long terme)
OE	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix en matière d'organisation externe se limitaient surtout à des partenariats locaux (propriétaire du stade, sponsors, etc.) - Les changements intentionnels apportés au BM ne concernent que rarement le développement des activités externes du club, offrant peu de perspectives pour le développement de l'ESA local 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de nouvelles compétences écosystémiques grâce à une réorientation stratégique axée sur quatre piliers (performance sportive, formation, infrastructure et RSE) - De nouveaux partenariats permettant la mise en place d'une nouvelle PV individuel mais surtout de la PV partagé au sein de son nouvel ESA local (OL Vallée) - L'intention d'être moins dépendant, au moins en partie, des droits TV et des transferts (voire risque sportif) élargit les possibilités de développement en matière de BME

Tout d'abord, les changements intentionnels de BM associés aux ressources et compétences du club en matière de BME montrent une démarche axée sur le développement de ses quatre piliers stratégiques (la performance sportive, la formation, les infrastructures et la RSE). Ceux-ci se déclinent surtout autour de la valorisation de nouvelles ressources (humaines, financières, matérielles) et compétences (individuelles et collectives) afin de diversifier leurs sources de revenus. Il s'agit ici avant tout de développer des activités internes et externes, notamment celles susceptibles de créer et de capter de la valeur collectivement. En misant sur ce modèle, le club vise, dans un premier temps, à renforcer la professionnalisation administrative, ce qui permettra, dans un second temps, d'accroître sa professionnalisation globale et ses performances sportives. Enfin, le choix de développer des compétences « écosystémiques » a permis à l'OL de nouer de nouveaux partenariats à l'intérieur (OL Vallée) et à l'extérieur de son ESA qui lui permettent finalement (au moins en partie) à atténuer sa dépendance aux résultats sportifs.

3.3.2 Les variations de caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes

En ce qui concerne les variations fondées sur des adaptations contraintes du BME de l'OL, elles touchent elles aussi les trois composantes du BME (*cf.* tableau 43).

Tableau 43 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes de l'OL

Composante	Caractéristiques avant les transformations contraintes	Caractéristiques après les transformations contraintes
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptations de BM en fonction des sources de revenus disponibles surtout axées sur l'acquisition de ressources humaines et des compétences susceptibles d'apporter au club des bénéfices sportifs - Dépendance envers les acteurs de l'ESA qui contrôlent les ressources et les compétences indispensables à leur survie 	<ul style="list-style-type: none"> - Les adaptations de BM sont axées sur les quatre piliers stratégiques du club (performance sportive, formation, infrastructure et RSE) - Les choix concernant les ressources et compétences reposent sur le besoin de professionnaliser le club en termes de gestion, en réponse à la transformation de l'ESA

<p>Oi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En raison des ambitions sportives du club à l'époque, les capacités en matière de développement d'activités internes restent au second plan (professionnalisation administrative croissante mais limitée) - Les tentatives d'échapper à un contexte institutionnel défavorable (peu d'alternatives identifiées) incitent le club à prendre des décisions précipitées (adaptations essentiellement axées sur la performance sportive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Des nouvelles ressources et compétences provenant d'investisseurs externes permettent au club d'adapter ses activités internes (marketing, innovation, etc.) - La professionnalisation croissante de l'ESA du football professionnel français exige une adaptation des activités internes du club pour se maintenir au plus haut niveau
<p>OE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une professionnalisation toujours en évolution limite le développement de nouveaux partenariats susceptibles de créer de la valeur partagée au sein de l'ESA - Une forte dépendance envers des parties prenantes essentielles de l'ESA, notamment en termes de ressources financières (droits TV) et d'infrastructures (stade), restreignait ses possibilités de développement d'une stratégie d'écosystème 	<ul style="list-style-type: none"> - Au sein d'une zone chalandise offrant des perspectives diverses en termes de stratégie écosystème, des adaptations de BM portant sur leurs activités externes permettent au club de bénéficier de propositions de valeur partagées au sein de son ESA local - Le développement de son ESA local (OL Vallée) et les évolutions technologiques favorisant les relations avec les fans conduisent le club à établir de nouveaux partenariats internes et externes au secteur sportif (centre d'entraînement, pôle de loisir, centre médical, hôtels...)

Les caractéristiques liées aux adaptations contraintes de BM de l'OL illustrent bien l'objectif d'échapper à l'aléa sportif. Conscient qu'il ne pourrait pas rivaliser avec les clubs de l'élite du football européen, en raison notamment des caractéristiques de son ESA, le club a mis à profit ses nouvelles ressources pour transformer son BME. Tout d'abord, une professionnalisation des compétences de gestion du club s'imposait. Deuxièmement, des investissements externes ont permis au club d'adapter ses activités internes en termes de marketing, d'innovation, de gestion des données, etc. Par ailleurs, la professionnalisation croissante de l'ESA dans laquelle le club évolue exigeait des efforts pour se maintenir au plus haut niveau du championnat de France, voire des compétitions européennes. Dans un contexte favorable au développement de partenariats, notamment commerciaux, le club a su s'adapter pour développer ses activités externes. Enfin, le développement d'un ESA local (OL Vallée), ainsi que les évolutions technologiques (réseaux sociaux, 5G, etc.) ont à leur tour permis le développement de la composante OE de son BME.

3.4 La reconfiguration du BME de l'OL

Suite à l'identification des variations des caractéristiques, la prochaine partie détaille le contenu des transformations du BME du club.

3.4.1 La transformation de BME de l'OL

Les transformations de BME de l'OL concernent chacune de ses trois composantes RC, Oi et OE. La valorisation de nouvelles ressources et compétences visant le développement d'activités internes et externes susceptibles de créer et de capturer la valeur collectivement explique la grande majorité de ces transformations. Le tableau 44 résume ces transformations entre les périodes 1984-2010 et 2010-2020.

Tableau 44 : La transformation du BME de l'OL

Composante	BME 1 (1984-2010)	BME 2 (2010-2020)
RC	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie et sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective en matière d'exploitation du stade - Capacité partielle pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade - Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA
Oi	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements - Formation de jeunes joueurs - Transferts de joueurs <p>Professionnalisation sportive modérée Professionnalisation administrative modérée</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing et infrastructure - Formation de jeunes joueurs renforcées (référence en Europe) - RSE renforcée - Performance sportive <p>Professionnalisation sportive forte Professionnalisation administrative forte</p>

<p style="text-align: center;">OE</p>	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la mairie de Lyon <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (association sportive) - Mairie de Lyon - Sponsors locaux (+ publics – privés) <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle secondaire pour la PV partagée avec la mairie de Lyon <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la mairie de Lyon - Dépendance forte envers les agents de joueurs - Relation faible avec les fans (via les médias traditionnelles) 	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat atténué avec la mairie de Lyon - Construction du stade (attractivité) - Diversification de l'offre collective <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (société sportive) - Fonds d'investissements - Sponsors locaux (- publics + privés) et nationaux - Nouveaux clients (OL Vallée) - Partenaires locaux et étrangers - Partenaires digitaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central du club pour la PV collective <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance allégée envers la collectivité locale - Échange avec d'autres entreprises de divertissement en dehors du football (Pôle de loisir) - Relation renforcée avec les fans (via les réseaux sociaux)
---------------------------------------	---	---


Les transformations de BME de l'OL représentent des variations majeures au niveau de ses trois composantes. La particularité de l'OL par rapport aux autres clubs analysés est sa réussite en matière d'orchestration de son ESA et de reconfiguration complète de son BME. Sa réorientation stratégique lui a permis, par exemple, de construire son propre stade (une initiative rare au sein de l'ESA français). Ce projet a permis à l'OL de développer de nouvelles compétences acquises avec l'arrivée de nouveaux investisseurs qui ont potentialisé les dispositions du club à exploiter et à développer ses infrastructures. Cela a également permis de réduire sa dépendance envers des acteurs historiques de l'ESA (mairie de Lyon, droits TV). De plus, cela a permis au club de diversifier son offre tant sur le plan collectif au sein de son ESA (OL Vallée). En atténuant ces dépendances, le club peut se tourner vers des échanges avec des acteurs partenaires au sein et en dehors de son ESA, ainsi que vers le renforcement des relations avec son public de supporters et de fans. L'OL est ainsi en mesure de valoriser ces nouvelles ressources et compétences en mettant en place des nouvelles activités internes et externes susceptibles de créer et de capturer de la valeur :

« Nous, on a fait notre révolution, j'ai envie de dire [...] Là je ne parle pas d'un point de vue sportif, je parle d'un point de vue projet club [...] Donc maintenant on a un modèle équilibré où il y a la formation, où il y a la performance, où il y a le stade [...] comme on diversifie, on souffre aussi, mais pas au point de mourir comme certains clubs » (OL 1).

3.4.2 La modalité de transformation du BME de l'OL

Nous présentons dans cette partie la modalité de transformation du BME de l'OL à partir des résultats de notre analyse intra-cas (cf. tableau 45).

Tableau 45 : La modalité de transformation de BME de l'OL

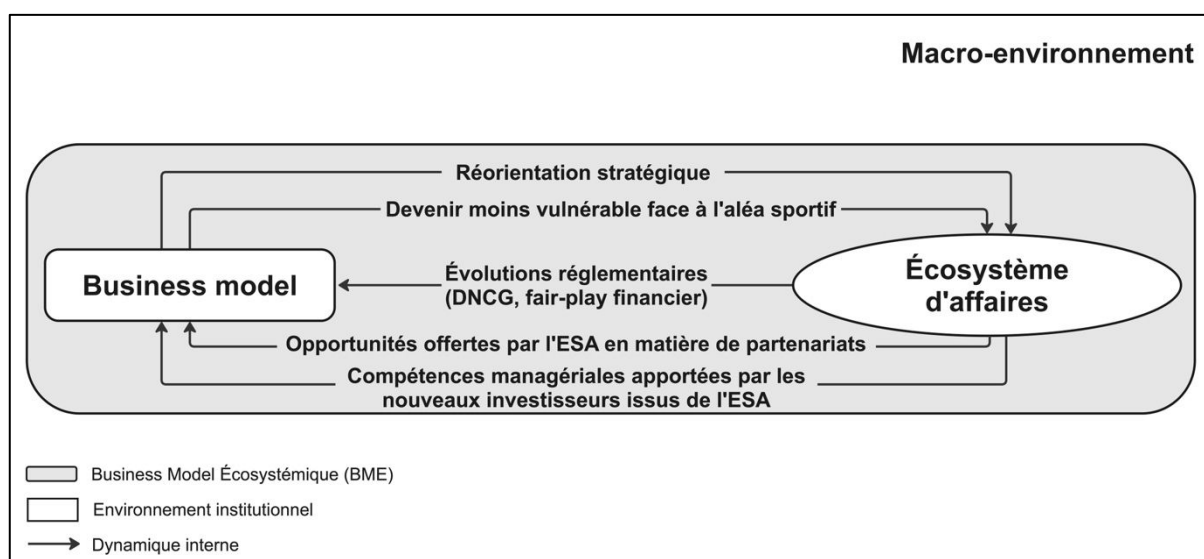
Club	Composante(s) la(les) plus concernée(s)			Synthèse	Modalité de transformation
	RC	Oi	OE		
OL	X	X	X		<p>Reconfiguration du BME</p> <p>Valorisation de nouvelles ressources et compétences visant le développement des activités internes et externes susceptibles de proposer et de capturer de la valeur collectivement</p>

Une stratégie macro reposant sur des partenariats établis, entre autres, avec des entreprises du secteur des loisirs (divertissement), visant à développer l'ESA, tout en assouplissant les restrictions « imposées » par cette dernière (niveau de dépendance à la contrainte faible), constitue la modalité de transformation du BME de l'OL. Dans ce contexte, on constate que le club est moins dépendant aux influences de son micro-environnement (ESA). Cependant, il reste susceptible d'être influencé par son macro-environnement (institutionnel). Enfin, ces caractéristiques révèlent un fort potentiel de développement au niveau de la dynamique interne de son BME.

Les cycles de causalité mis en évidence dans la dynamique interne de l'OL (Figure 38) en matière de BME renvoient à la capacité du club à orchestrer son ESA. Tout d'abord, les opportunités offertes par l'ESA en termes de partenariats ont rendu le club moins vulnérable aux résultats sportifs (l'influence de l'ESA sur le BM). À son tour, sa stratégie établie sur les quatre piliers (performance sportive, formation, infrastructure et RSE), dont l'objectif était

d'échapper à l'aléa sportif, a transformé de manière positive son ESA (l'influence du BM de l'OL sur son ESA). Ensuite, cette réorientation stratégique a attiré de nouveaux investisseurs dotés de compétences managériales devenues capitales pour la réussite du projet du club (l'influence de l'ESA sur le BM de l'OL). Ce sont les compétences de ses dirigeants à mettre en œuvre une telle stratégie qui ont attiré l'attention de ces nouveaux investisseurs (l'influence du BM sur l'ESA). En résumé, à l'instar des clubs concurrents, les évolutions réglementaires émanant des institutions de l'ESA ont influencé le développement de nouvelles ressources et compétences du club et de ses dirigeants.

Figure 38 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME de l'OL



Finalement, notre analyse du cas de l'OL nous a permis de comprendre finement la stratégie de transformation de son BME. Nous avons observé qu'il s'agit d'une démarche axée surtout sur le développement de son ESA, reposant sur des partenaires interne et externe à cet écosystème. Le club est ainsi capable d'influencer la dynamique interne (micro) de son BME tout en étant soumis à des influences issues de son macro-environnement.

4 Le FC Lorient

Le FC Lorient (FCL) est un club membre de la Ligue de Football Professionnel (LFP) et une association affiliée à la Fédération Française de Football (FFF). Son statut juridique actuel est celui d'une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP). Le club se situe dans la région de Bretagne en France où il se caractérise par une notoriété et un niveau de revenus faibles en

raison du potentiel limité de sa zone de chalandise et notamment à cause de la concurrence avec d'autres clubs de la région (notamment le Stade Rennais FC et le Stade brestois 29) évoluent en Ligue 1. Le FC Lorient est un cas intéressant pour notre recherche en raison de son modèle de gestion axé sur le développement régional par le biais de partenariats locaux. Dans cette section, nous débutons par la présentation de son contexte, avant de développer les résultats obtenus par notre analyse.

4.1 Le contexte du club avant les transformations

Les choix opérés par le FCL en matière de BME, avant la période de ses transformations majeures, reposaient avant tout sur des adaptations contraintes de BM. Comme de nombreux clubs français, le FCL dépend à cette époque (1995-2009) de parties prenantes de l'ESA détentrices de ressources et de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation. En effet, lors des saisons où le club était en ligue 2 (en 9 saisons), les ressources financières issues, par exemple, des droits TV devenaient cruciales : « *Sur le budget de Lorient, ça peut arriver à 5 millions de droits TV [...] Ce qui peut représenter plus de 50 % des revenus, ce qui compte beaucoup* » (FCL). Au-delà de ce type de relations avec les détenteurs de droits TV, le club a toujours dû s'adapter aux acteurs les plus importants de l'ESA, notamment pour ses activités internes. Par conséquent, entre 1995 et 2009, des acteurs tels que « *La ligue [LFP], la fédération [FFF], les syndicats de clubs de foot, les collèges de Ligue 1 et de Ligue 2, etc. [...] Et évidemment aussi, les pouvoirs publics* » (FCL), constituaient un soutien extrêmement important pour le maintien du FCL. Néanmoins, malgré ce soutien de certaines des institutions organisatrices et même parfois des collectivités locales, « *la fiscalité des sportifs en France, elle, est bien supérieure que dans beaucoup de pays à l'international* » (FCL). Cette situation rendait la gestion du FCL d'autant plus laborieuse. En effet, l'ESA du football professionnel français était (et reste d'ailleurs) caractérisé par des coûts de main-d'œuvre élevée : « *Pour le sportif, il n'y a pas de régime de faveur* » (FCL). Il en résulte depuis un « *déséquilibre concurrentiel par rapport aux autres pays* » (FCL), voire au niveau national où les clubs à plus forte notoriété sont plus aptes à absorber ces charges. Enfin, le club était (et est toujours soumis) au besoin de résultats sportifs à court terme, lesquels ont des répercussions sur le BME du club : « *Lorsque les résultats ne sont pas bons, il y a la pression interne [...] Sportivement, au pire c'est une relégation, c'est toujours un risque [...] Mais la solution pour se protéger contre ça c'est d'être un club sein, de se protéger financièrement* » (FCL).

4.2 Les déterminants internes de la transformation du BME du FCL

Cette sous-section met en évidence les déterminants internes de la transformation du BME du FCL. Elle est consacrée à la présentation des résultats de notre analyse du contenu du BME du FCL selon deux périodes (1995-2009 et 2009-2020). La première représente le moment où le club s'est stabilisé en tant qu'un club professionnel au sein de l'ESA du football français. Ainsi, après une longue période de va-et-vient entre les divisions 2 et 3 du championnat de France, c'est à cette époque que le FCL s'installe « définitivement » au plus haut niveau national en se maintenant dans les deux premières divisions de la compétition. Au cours de la saison 2001-2002, le club a d'ailleurs remporté la Coupe de France, son titre le plus honorifique depuis sa création. Cette stabilité dans les deux premières divisions permet au club, à la fin de la première décennie des années 2000, de penser à l'évolution de ses installations. En effet, le début de la deuxième période analysée (2009-2020) est symbolisé par l'arrivée d'un nouvel investisseur au sein du club (Loïc Féry) et la mise en place de nouveaux projets stratégiques. Par ailleurs, cette période est marquée par une tentative, bien que timide, d'étendre le réseau de valeur de l'organisation par le biais d'investissements majeurs dans ses infrastructures (voire Espace FCL en 2013).

Le tableau ci-dessous résumé les sept déterminants majeurs et les quatre déterminants mineurs de la transformation de la dynamique interne du BME du FCL (tableau 46). Six déterminants correspondent à des changements intentionnels et les cinq restants à des adaptations contraintes.

Tableau 46 : La transformation dans la dynamique interne du BME du FCL

Variations de composantes								
Changements intentionnels						Adaptations contraintes		
RC		Oi		OE		RC	Oi	OE
	Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires)							
	Valorisation de nouvelles ressources et compétences							
X	Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV							
	Développement de normes technologiques propres							
X	Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation							
X	Dév. des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares							
X	Sélec. des activités, menées en interne, suscep. de proposer et de capturer de la valeur							
X	Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne							
	Extension du réseau de valeur							
	Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA							
	Orientation vers des clients inhabituels							
	Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives							
	Réduction de la dépendance envers une partie prenante (ESA)							
	Proposition de valeur groupée							
	Création de valeur par l'innovation ouverte							
X	Dép. envers une partie prenante (ESA) disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques							
	Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles							
X	Nouveau BM dans l'ESA							
X	Adaptation des activités réalisées en interne							
X	Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA							
	Adaptation des activités réalisées en externe							
	Nouvelle technologie (ESA)							
	Nouvelle réglementation (ESA)							
X	Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel							
	Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées							

* Le(s) déterminant(s) coché(s) en gris clair est(sont) classé(s) comme étant une(des) transformation(s) indirecte(s).

4.2.1 Les changements intentionnels de BM

Les déterminants suivants (encadré 10), concernant les changements intentionnels de BM, ont été mis en évidence pendant l'analyse : des choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation, un développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA, une sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur, un abandon ou externalisation d'une activité centrale

auparavant réalisée en interne, une acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV, une extension du réseau de valeur. Quatre changements correspondent à des transformations majeures, toutes liées à la composante Oi. Les deux derniers correspondent à des transformations mineures, la première étant liée à la composante RC et la dernière à l'OE.

Encadré 10 : Les changements intentionnels dans les composantes du BME du FCL

Majeurs :

Oi :

- Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation
- Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA
- Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur
- Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne

Mineurs :

RC :

- Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV

OE :

- Extension du réseau de valeur

L'arrivée en 2009 d'un nouvel investisseur (Loïc Féry) a apporté de nouvelles perspectives en termes de développement du BME pour le club. Des projets d'infrastructures ont été mis en place, visant surtout la réorganisation interne du FCL. Le site dit « Espace FCL », installé sur douze hectares au sein de la commune de Ploemeur (près de Lorient), regroupe des infrastructures pour entraîner l'équipe professionnelle, pour former des athlètes, ainsi qu'un bâtiment administratif pour ses dirigeants. Il s'agit ici d'un choix lié à la sélection des activités menées en interne par le club et destiné à atténuer le risque d'une éventuelle relégation : « *comme dit Noël Le Graët, un club ne peut pas être meilleur sportivement que dans leurs finances* » (FCL).

Dans cette logique de développement de l'organisation interne, le club a profité de la vague d'investissement menée par d'autres clubs de l'ESA pour améliorer les prestations dans leurs stades et l'accueil des supporters : « *les clubs essayent de faire un effort, essayent d'améliorer la qualité des prestations, la qualité des loges, la restauration, tout cela* » (FCL).

Le FCL a aussi externalisé certaines de ses activités comme le merchandising : « *Sachant que le merchandising, donc tout ce qui est la vente de produits dérivés, pour moi c'est une activité*

qui peut éventuellement être externalisée [...] Parce que c'est quand même une équipe très spécifique le merchandising, ce qui n'est pas à la portée de tous » (FCL).

Par ailleurs, les dirigeants du club s'attachent sérieusement à développer la capacité à sélectionner, attirer et maintenir les ressources rares pour l'ESA. Par exemple, « *quand un entraîneur part très souvent il part avec tout [...] Il part avec ses outils, il part avec tout ça [...] Donc finalement quand un nouveau staff arrive ils partent du zéro d'une certaine façon* » (FCL).

En résumé, si certains choix intentionnels (par exemple, les décisions liées à l'acquisition de nouvelles ressources et compétences et une tentative (discrète) d'extension de son réseau de valeur) ont eu des répercussions sur les deux autres composantes du BME (RC et OE), , celles-ci restent indirectes.

4.2.2 Les adaptations contraintes de BM

Les déterminants suivants (encadré 11), liés aux adaptations contraintes, ont été identifiés : un nouveau BM dans l'ESA, une adaptation des activités réalisées en interne, des relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA, une dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles, un besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel. Les trois premiers correspondent à des transformations majeures et sont toutes liées à la composante Oi. Les deux derniers correspondent à des transformations mineures, la première étant liée à la composante RC et la dernière à l'OE.

Encadré 11 : Les adaptations contraintes dans les composantes du BME du FCL

Majeures :

Oi :

- Nouveau BM dans l'ESA
- Adaptation des activités réalisées en interne
- Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA

Mineures :

RC :

- Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques

OE :

- Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel

En ce qui concerne les adaptations contraintes de BM, tout comme les changements intentionnels, les plus importantes concernent la composante Oi. Le contexte de l'ESA du FCL, ainsi que les caractéristiques de son BM, l'incitent à des adaptations indispensables au niveau des nouvelles activités liées au projet « Espace FCL ». Compte tenu de la spécificité de ce projet, il est nécessaire qu'en matière de gouvernance du club « *le message soit unique* » (FCL), en particulier au sein d'un ESA particulier : « *C'est un secteur qui est très médiatique, donc ça monte très vite à la tête [...] Et tous ces aspects-là c'est souvent lorsque les résultats, ils ne sont pas bons, il y a la pression interne, il y a la pression de l'environnement, il y a des supporters et des médias [...] C'est dans ces moment-là où la gouvernance se révèle et on voit sa capacité à être unie et à envoyer un message fort à l'externe* » (FCL). Pour ces raisons et pour diminuer le risque sportif (la relégation pour le FCL), les relations fréquentes et nécessaires avec certains acteurs de l'ESA (par exemple, la municipalité de Lorient, propriétaire du stade où le club évolue) sont incontournables. Cependant, ne pas avoir son propre stade a des avantages et des inconvénients : « *les clubs français sont finalement rarement propriétaires de leurs stades [...] profiter de l'exclusivité de l'exploitation ce n'est pas la même chose qu'être propriétaire* » (FCL). Enfin, les caractéristiques liées aux transformations du BME du club ont des répercussions, bien qu'indirectes, sur les autres composantes du modèle en raison d'une dépendance aux ressources et compétences de ces acteurs essentiels pour le club (affectant le RC) et du besoin indispensable de résultats (sportifs) à court terme (affectant son OE).

4.3 Les transformations des composantes du BME du FCL

Les variations observées dans les composantes du BME du FCL sont abordées dans cette partie. Nous présentons notre analyse sur les différentes caractéristiques de chaque composante pour les deux périodes étudiées (1995-2009 et 2009-2020). D'abord, nous présenterons les variations liées aux changements intentionnels de BM. Ensuite, celles en fonction de leurs adaptations contraintes. À partir de ces éléments et de notre typologie, nous déterminerons la modalité de transformation du BME et son contenu.

4.3.1 Les variations de caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels

L'analyse des changements intentionnels du BM du FCL a révélé des variations plus importantes au niveau de la composante Oi. Si les composantes RC et OE présentent des

variations, elles ne constituent pas des transformations majeures. Cela se justifie, entre autres, par un faible capacité d'investissement en ressources et en compétences et, tout particulièrement, par le peu d'opportunités offertes par l'ESA au niveau local. Le tableau 47 résume ces informations.

Tableau 47 : Caractéristiques correspondantes aux changements intentionnels du FCL

Composante	Caractéristiques avant les transformations intentionnelles	Caractéristiques après les transformations intentionnelles
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements intentionnels relatifs aux ressources et aux compétences sont majoritairement orientés vers la performance sportive - Les choix sont orientés vers la capture et la création de valeur (individuelle) - Les compétences relatives au développement des ressources humaines rares pour l'ESA restent peu développées en raison d'une infrastructure de formation limitée 	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix liés aux ressources et aux compétences restent limités en raison du risque sportif et de la dépendance envers certains acteurs de l'ESA - L'intention est de moins dépendre des ressources financières des acteurs traditionnels de l'ESA (droits TV et transferts), mais en raison de sa faible attractivité et de sa zone de chalandise restreinte, cela reste improbable - Grâce aux nouvelles ressources (investisseur) et aux nouvelles compétences acquises par le club, des efforts sont faits pour diversifier les revenus, mais ils sont limités au contexte du club
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix concernant les activités internes étaient majoritairement orientés vers l'amélioration des performances sportives - Les choix sont axés surtout sur un maintien en première division (voire en deuxième), laissant l'aspect administratif au second plan 	<ul style="list-style-type: none"> - L'arrivée de nouveaux investisseurs permet au club de réfléchir à ses activités internes, notamment celles qui lui permettent de diversifier ou accroître ses revenus (Espace FCL), toujours dans la perspective d'échapper à l'aléa sportif - Les décisions sont surtout tournées vers la professionnalisation administrative du club, afin de favoriser sa professionnalisation sportive à long terme

<p>OE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix en matière d'organisation externe se limitaient à des partenariats locaux (propriétaire du stade, sponsors, etc.) - Les changements concernent assez peu le développement des activités externes du club, offrant peu de perspectives pour le développement d'une stratégie écosystémique 	<ul style="list-style-type: none"> - De nouvelles perspectives de développement de l'ESA local grâce au projet du nouvel investisseur, toutefois limitées par sa zone de chalandise - Les partenariats dans l'ESA visent en premier lieu la valorisation de la proposition de valeur individuelle (voire le développement des activités internes) - Le besoin de résultats à court terme et la nécessité de relations fréquentes avec les acteurs clés de son ESA limitent les choix du club en termes de stratégie écosystémique
-----------	--	--

Malgré une nette transformation avec l'arrivée de nouvelles ressources (financières), les choix liés à la composante RC du BME du club restent limités. Comme pour les autres clubs analysés, cela résulte du risque sportif et de la forte dépendance à l'égard d'acteurs clés de l'ESA. En outre, sa faible notoriété et sa zone de couverture restreinte influencent négativement l'intention du club de devenir moins dépendant de ces ressources et de ces acteurs. Néanmoins, le club a réussi, en partie, à diversifier certaines de ses ressources grâce aux projets mis en œuvre par son nouvel investisseur comme, par exemple, la construction de nouvelles infrastructures pour le centre de formation et la partie administrative du club (l'« Espace FCL »). Ces décisions ont donné au club de nouvelles perspectives pour le développement de son organisation interne, notamment celles liées à la diversification de ses activités. Les caractéristiques restrictives de son ESA et le besoin de résultats à court terme ont toutefois continué à limiter l'attractivité du club et, par conséquent, les partenariats susceptibles de développer son organisation écosystémique.

4.3.2 Les variations de caractéristiques correspondant aux adaptations contraintes

En ce qui concerne les variations des caractéristiques correspondant aux adaptations contraintes du BME du FCL, les variations les plus importantes concernent la composante Oi. Les autres variations observées dans les deux composantes restantes (RC et OE) représentent des transformations indirectes en matière de BME (*cf.* tableau 48).

Tableau 48 : Caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes du FCL

Composante	Caractéristiques avant les transformations contraintes	Caractéristiques après les transformations contraintes
RC	<ul style="list-style-type: none"> - Les choix concernant les adaptations du BM liées aux ressources et compétences du club étaient orientés vers les sources de revenus disponibles et axés sur l'acquisition de ressources humaines destinées avant tout à la performance sportive - Une forte dépendance aux ressources des acteurs de l'ESA ayant le contrôle des ressources et des compétences essentielles à leur pérennité 	<ul style="list-style-type: none"> - Toujours exposé à l'aléa sportif et dépendant de certains acteurs de l'ESA (municipalité de Lorient), le club cherche à se mettre en adéquation avec les nouvelles ressources et compétences disponibles (notamment pour développer ses activités internes) suite à l'arrivée de nouveaux investisseurs
Oi	<ul style="list-style-type: none"> - En raison de sa faible professionnalisation administrative, les capacités de développement d'activités internes étaient assez limitées - Le contexte institutionnel (fort isomorphisme institutionnel) imposaient au club d'adapter ses activités internes (vers la performance sportive) pour s'aligner aux BM de ses concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouvelles ressources et compétences provenant de son investisseur permettent à l'organisation d'adapter ses activités internes (infrastructures, services, etc.) - L'adaptation de ses activités internes permet au club de renforcer sa professionnalisation administrative (Espace FCL) - La professionnalisation du club et la mise en place de nouveaux projets renforcent les relations du club avec la municipalité de Lorient, laquelle cherche également à accroître son attractivité (rénovation du stade)
OE	<ul style="list-style-type: none"> - Un faible capacité d'investissement et d'attraction de sponsors limite les alternatives en matière de stratégie écosystémique, notamment concernant des propositions de valeur partagée dans l'ESA - La forte dépendance envers des parties prenantes essentielles de l'ESA, notamment en termes de ressources financières (droits TV) et d'infrastructures (stade), restreignait les possibilités de développement d'ESA 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien que l'introduction de nouvelles activités ait contribué à renforcer son attrait local, le club peine à étendre son rayon d'action au-delà de sa zone de chalandise en raison d'une attractivité qui reste limitée - L'adaptation aux caractéristiques de son ESA conduit le club à diversifier ses offres, même si la grande majorité d'entre elles restent liées à sa proposition de valeur individuelle (difficulté à étendre la proposition de valeur en dehors de son ESA local)

La transformation dans les caractéristiques correspondantes aux adaptations contraintes de BM du FCL illustre à nouveau la dépendance du club vis-à-vis des ressources et des acteurs clés au

sein de l'ESA. Comme pour les changements intentionnels de BM, la composante de son BME la plus touchée reste l'organisation interne. Les nouvelles installations du club (Espace FCL) l'ont, en effet, amené à s'adapter à une nouvelle réalité, notamment en termes de professionnalisation administrative, même si celle-ci reste modeste par rapport à d'autres clubs de son ESA. Cela a par ailleurs permis au club de renforcer ses relations avec la municipalité de Lorient (propriétaire du stade) qui, de manière conjointe, cherchait à rendre le club plus attractif pour la région. Cependant, l'adaptation par la mise en œuvre de nouvelles activités internes n'a pas suffi pour accroître l'attractivité du club au niveau national. Enfin, une zone de chalandise restreinte a conduit le club à adapter son BM en termes de proposition de valeur, en se concentrant davantage sur des offres individuelles que sur des offres partagées avec d'autres acteurs de l'ESA dont il dépend.

4.4 La réorganisation des activités internes du BME du FCL

Une fois les variations de caractéristiques exposées, la sous-section suivante expose le contenu de la transformation du BME du club et sa modalité.

4.4.1 La transformation de BME du FCL

Les transformations majeures du BME du FCL correspondent essentiellement à la composante Oi. La raison principale est une stratégie de réorganisation de ses activités internes pour attirer des partenaires locaux. Le tableau 49 résume ces transformations entre les périodes 1995-2009 et 2009-2020.

Tableau 49 : La transformation du BME du FCL

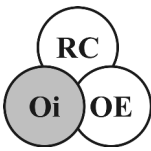
Composante	BME 1 (1995-2009)	BME 2 (2009-2020)
RC	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade - Capacité limitée pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade - Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)
Oi	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements <p>Professionalisation sportive faible Professionalisation administrative faible</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure et services (rénovation du stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées « Espace FCL » - Nouveau centre d'entraînement des professionnels - Nouveau siège social et administratif <p>Professionalisation sportive renforcée Professionalisation administrative renforcée</p>
OE	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la municipalité de Lorient <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (association sportive) - Mairie de Lorient - Sponsors locaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle secondaire pour la PV partagée avec la mairie de Lorient <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la municipalité de Lorient 	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat avec la municipalité de Lorient (exploitation commerciale collective limitée) - Modernisation du stade (attractivité) - Diversification limitée de l'offre collective <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (société sportive) - Mairie de Lorient - Sponsors locaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central du club pour la PV individuelle et secondaire pour la PV collective <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la collectivité locale

La transformation de BME du FCL montre surtout une variation importante au niveau de la composante Oi. Nous avons vu que malgré la volonté du club de diversifier ses ressources et d'élargir ses activités externes par la création de valeur partagée, ces deux composantes (RC et OE) ne se sont finalement pas transformées de manière significative. En revanche, des progrès cruciaux ont été réalisés en termes de professionnalisation sportive et administrative et par conséquent en termes d'organisation interne. Enfin, des transformations notables au niveau des infrastructures ont contribué à l'amélioration des services rendus par le club (rénovation du stade, Espace FCL), ce qui correspond à un renforcement profond de l'organisation interne du club.

4.4.2 La modalité de transformation du BME du FCL

Cette sous-section expose la modalité de transformation du BME du FCL en fonction des résultats de notre analyse intra-cas. Le tableau 50 résume ces informations.

Tableau 50 : La modalité de transformation de BME du FCL

Club	Composante(s) la(les) plus concernée(s)			Synthèse	Modalité de transformation
	RC	Oi	OE		
FCL		X			<p>Réorganisation des activités internes</p> <p>Renforcement des activités menées en interne susceptibles d'attirer des partenaires locaux</p>

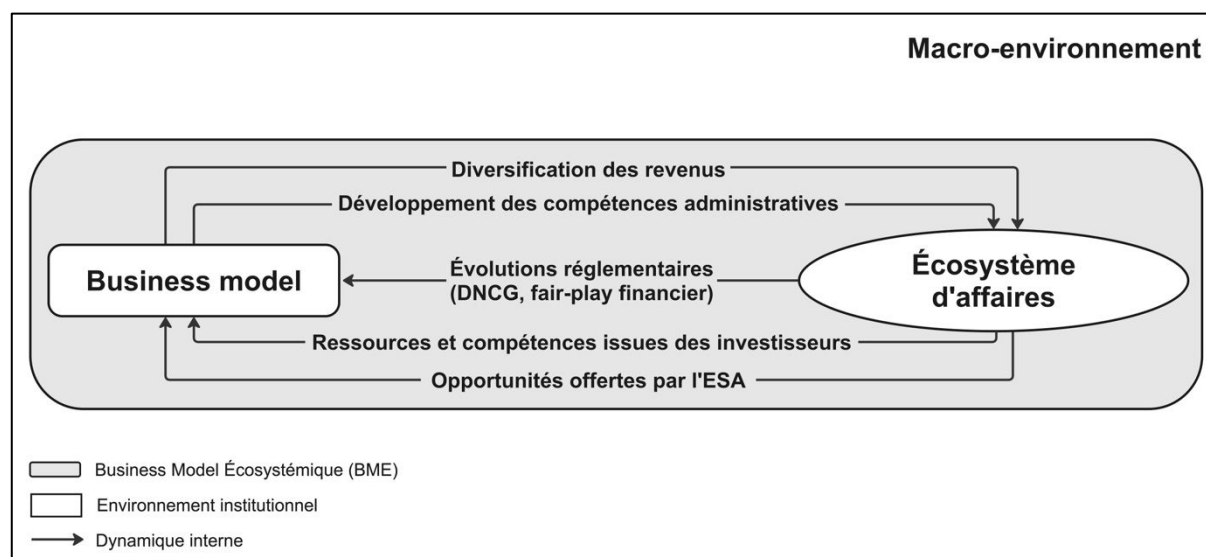
La modalité de transformation du BME du FCL correspond ainsi à une stratégie axée sur des partenariats locaux visant la survie de l'organisation, avant tout à travers la réorganisation de ses activités internes, et par conséquent via une proposition de valeur surtout individuelle. Par ailleurs, nous avons observé une difficulté de la part du club à atténuer les restrictions « imposées » par l'ESA (niveau de dépendance à la contrainte fort). Notre analyse indique donc que le club reste dépendant aux influences de son micro-environnement et de son macro-environnement. Ces caractéristiques révèlent enfin un faible potentiel de développement en termes de dynamique interne du BME.

Enfin, les cycles de causalité observés dans la dynamique interne du BME du FCL découlent surtout des spécificités « locales » de son BM et de son ESA (Figure 39) :

- Tout d'abord, les ressources et compétences issues des nouveaux investisseurs ont influencé le développement de nouvelles compétences internes (notamment celles administratives) au sein du club (l'influence de l'ESA sur le BM).
- Ces nouvelles compétences ont à leur tour renforcé la confiance d'autres parties prenantes de l'ESA (municipalité de Lorient) vis-à-vis du club, ce qui l'a aidé à mettre en place de nouvelles activités internes, par exemple, de nouveaux services au stade Yves Allainmat (l'influence du BM sur l'ESA).
- Ce gain d'attractivité (locale), bien que limité, a permis ensuite au club de diversifier ses sources de revenus, ce qui s'est traduit par de nouvelles opportunités pour son ESA (l'influence du BM du FCL sur leur ESA), qui a pu également se développer et en offrir à son tour de nouvelles opportunités (l'influence de l'ESA sur le BM).

Par ailleurs, certains de ces mouvements ont été favorisés par des évolutions réglementaires dans leur ESA, par exemple, celles liées au développement de nouveaux projets d'infrastructure (Espace FCL).

Figure 39 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique interne du BME du FCL



Pour finir, l'analyse que nous avons menée sur le cas du FCL nous a permis de décrire sa stratégie de transformation de BME. Nous avons alors observé qu'il s'agit d'une démarche axée

sur l'ESA local avec des partenaires surtout locaux, et susceptible d'être influencée tant par la dynamique interne (micro) qu'externe (macro) de son BME.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre a permis d'exposer les déterminants internes et spécifiques qui sous-tendent la transformation du BME de quatre clubs de football professionnel de l'ESA français (les cas principaux de cette recherche). Grâce à une analyse intra-cas détaillée, nous avons montré comment les choix des clubs liés soit à des changements intentionnels de BM, soit à des adaptations contraintes, ont façonné la transformation de leur BME. En se concentrant sur les trois composantes du modèle (les ressources et compétences, l'organisation interne et l'organisation externe), cette étude a mis en évidence les variations de ces composantes et les transformations propres à chaque club. L'approche séquentielle adoptée a permis de comprendre de manière structurée les spécificités et les apports uniques de chaque cas. Ainsi, nous avons proposé une nouvelle perspective sur la dynamique complexe de la transformation d'un BME dans l'écosystème sportif (ici le football), illustrée par les cas du Toulouse FC, de l'Espérance Sportive Troyes Aube Champagne, de l'Olympique Lyonnais et du FC Lorient, tout en abordant leur contexte de pré-transformation, leurs déterminants internes, les transformations des composantes du BME et, enfin, leur modalité de transformation. L'annexe X synthétise ces informations. Le prochain chapitre est alors consacré à une comparaison inter-cas.

Chapitre 6 : Analyse inter-cas

Nous avons présenté dans le chapitre précédant les déterminants internes de la transformation du BME des quatre clubs de football de l'ESA français constituant nos cas principaux (Toulouse FC, Espérance Sportive Troyes Aube Champagne, Olympique Lyonnais et FC Lorient). Grâce à notre analyse intra-cas, nous avons décrit en détail les choix opérés par ces organisations en matière de changements intentionnels et d'adaptations contraintes de BM. À travers une analyse de contenu, il s'agissait de montrer en quoi ces transformations façonnent l'ensemble de leurs BME à deux différentes périodes en fonction du contexte de chaque club. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les déterminants internes de la transformation d'un BME, c'est-à-dire les variations relatives à ses trois composantes (RC, Oi et OE). Notre approche nous a permis d'appréhender de manière structurée les spécificités de chacune de ces organisations. Nous avons ainsi proposé une nouvelle perspective sur les déterminants internes d'un BME en transformation pour l'écosystème du football professionnel français.

Ce chapitre décrit donc l'analyse inter-cas que nous avons menée pour ces quatre cas principaux, renforcés par les données de huit autres cas secondaires, nous permettant de compléter notre compréhension des déterminants externes de la transformation d'un BME. Notre objectif est tout d'abord de mettre en évidence les régularités entre ces 12 organisations (4 cas principaux + 8 cas secondaires) afin de pouvoir ensuite comparer nos résultats empiriques avec la revue de littérature sur le BM et l'ESA.

Toute comme le chapitre précédent, nous avons choisi de présenter cette partie de manière séquentielle pour en faciliter la lecture. Dans un premier temps, nous montrerons, à partir de notre cadre d'analyse, les relations entre le BME des clubs et leur macro-environnement. Ainsi, nous décomposons la dynamique externe de la transformation du BME en deux parties : 1) l'influence du BME sur la dynamique institutionnelle et 2) l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME. Ces dernières sont détaillées dans la première section de ce chapitre et l'ensemble des déterminants externes de la transformation du BME est synthétisé dans le tableau 51.

Tableau 51 : Les déterminants externes de la transformation du BME

Influence du BME sur la dynamique institutionnelle	Influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME
<ul style="list-style-type: none"> - Reconfiguration de la structure d'alignement (ESA) - Conception d'un écosystème minimum viable - Changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA - Technologie introduite, développée ou conçue par l'ESA - Réduction de la dépendance envers une partie prenante (Macro) - Abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME - Naissance et expansion de l'ESA - Mise en place de pratiques de lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle réglementation - Dépendance envers une partie prenante (Macro) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles pour l'organisation - Influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA - Transformation du modèle économique du secteur - Nouvelles technologies (Macro) - Transformations socioculturelles et géopolitiques

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous exposerons l'analyse inter-cas consacrée à la comparaison des résultats obtenus dans le chapitre précédent. Il s'agit, en effet, d'articuler les résultats de notre analyse intra-cas (renforcés par huit cas secondaires) afin de mettre finalement en évidence les spécificités de la transformation du BME dans le football professionnel français. Ainsi, nous mettons en évidence ces régularités liées aux transformations du BME non seulement à travers les résultats obtenus dans les quatre cas principaux, mais encore ceux apportés dans notre analyse des cas secondaires de cette recherche.

Enfin, ce chapitre sera structuré comme suit :

- Les relations entre le BME des clubs et leur macro-environnement ;
- Les spécificités de la transformation du BME dans le football professionnel français.

1 Les déterminants externes de la transformation du BME dans le football professionnel français

La présente section met en évidence les déterminants externes de la transformation du BME du football professionnel français. Nous consacrons une première partie à la présentation des déterminants relatifs à l'influence des transformations du BME sur sa dynamique institutionnelle. Ensuite, dans une deuxième partie, nous présentons l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME. Le tableau 52 synthétise l'ensemble des transformations observées dans la dynamique externe du BME des 12 clubs analysés. Six déterminants correspondent alors à l'influence du BME sur la dynamique institutionnelle et cinq à l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME.

Tableau 52 : La transformation dans la dynamique externe du BME des clubs

Influence du BME sur la dynamique institutionnelle						Influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME							
Reconfiguration de la structure d'alignement (ESA)	Conception d'un écosystème minimum viable	Changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA	Technologie introduite, développée ou conçue par l'ESA	Réduction de la dépendance envers une partie prenante (Macro)	Abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME	Naissance et expansion de l'ESA	Mise en place de pratiques de lobbying	Nouvelle réglementation (Macro)	Dépendance envers une partie prenante (macro) disposant de R et/ou C essentielles	Influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA	Transformation du modèle économique du secteur	Nouvelles technologies (macro)	Transformations socioculturelles et géopolitiques
X	X	X			X	X	X	X		X	X	X	X

1.1 L'influence du BME sur la dynamique institutionnelle

Les déterminants externes relatifs à l'influence des transformations du BME des clubs sur leur dynamique institutionnelle sont présentés dans cette partie. Le tableau 53 est composé de verbatim permettant de les illustrer.

Tableau 53 : Les déterminants externes liés à l'influence des transformations du BME des clubs sur leur dynamique institutionnelle

Déterminants	Verbatim
Reconfiguration de la structure d'alignement (ESA)	<p>« La Ligue est un acteur moteur [pour l'attractivité du championnat]. Je pense que les différentes institutions que ce soit la fédération, les syndicats des joueurs [...] Tout le monde doit travailler et tout le monde doit être moteur sur ces questions-là [...] Après, quels sont les acteurs majeurs ? J'ai envie de nommer des acteurs qui forment. Et on sait très bien que des clubs, des gros clubs du championnat sont quand même des moteurs pour tout ça » (ESTAC).</p> <p>« [...] c'est de proposer de la valeur complémentaire, proposer de l'activité qui fait sens. Et c'est là où c'est important de connaître ses publics et ses différents publics. C'est qu'il faut pouvoir leur proposer les choses qui vont leur plaire » (OL 3).</p>
Conception d'un écosystème minimum viable	<p>« Plein d'activités différentes qui s'adressent à tous les publics et aujourd'hui on en a pour tous les goûts. Et les gens viennent ici pour voir un spectacle mais aussi pour faire quelque chose. Donc ils sont des acteurs aussi, ils ne sont pas juste spectateurs, ils sont acteurs [...] Et puis à la fin ils finissent par un spectacle. Et ils ont dormi ici, ils vont passer un moment incroyable. Et puis on est en train de construire une aréna. Donc qui n'a rien à voir avec le football puisque ça sera une aréna avant tout musical » (OL 3).</p> <p>« Et le seul moyen de la bonne régulation du secteur, je ne parle pas du public mais privé, c'est d'être dans une ligue fermée. Mais aujourd'hui culturellement, et je pense que c'est la grosse erreur qui a été faite par un certain nombre de clubs, ceux qui y sont allés, entre guillemets, trop tôt et que les gens ne sont pas prêts pour ça. Mais malheureusement je pense qu'un jour c'est une fin inévitable » (OL 1).</p>

<p>Changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA</p>	<p>« il y a une trentaine d'années, les clubs étaient en association. Donc il y avait un secrétaire général, il y avait bien sûr au niveau financier une structure, mais c'était moins suivi. Il y avait pas mal de largesse [...] Aujourd'hui, ce qui s'est présenté pour les clubs, c'est le fait de se structurer, donc d'avoir des structures solides avec en position des gens compétents à des postes importants, stratégiques » (MHSC).</p> <p>« Parce qu'il n'existe plus un seul modèle. Ce n'est pas un seul modèle, puisque tout dépend aussi de l'impulsion donnée de l'actionnaire à son club. Je donne un exemple. Est-ce que le projet de l'actionnaire du Paris-Saint-Germain, c'est de faire de l'argent avec le club de foot ? Je n'en suis pas sûr [...] Donc, ça dépend en fait de ce que veut faire l'actionnaire » (ESTAC).</p> <p>« Et en France on a Marseille avec McCourt, Monaco avec Rybolovlev, Rennes avec François Pinault, on a Nice avec Ratcliffe, on a Paris avec le Qatar et on a même Lyon avec l'actionnariat. Et on l'a vu d'ailleurs là... Ces clubs-là, quand c'est dur, continuent à investir et tous les autres, non... il va y avoir un déclassement des clubs moyens. Oui, il va y avoir les gros et les autres, un peu comme cela existe en Europe déjà en Espagne, Le Real, le Barça, l'Atlético » (ASSE/TOU).</p>
<p>Abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME</p>	<p>« Voilà, les clubs français avant c'étaient des clubs familiaux avec un patron et puis petit à petit on commence à vendre des choses à des investisseurs ou à des fonds de pension. Et aujourd'hui, à mon sens, [les crises] changent durablement la perception du fonctionnement du football français » (TOU)</p>
<p>Naissance et expansion de l'ESA</p>	<p>« il faut vraiment chercher d'autres choses. Et là-dessous c'est un projet à moyen terme sur lequel on veut travailler sur cette question de globale pour se rendre dans la destination Troyes [...] le club est un élément de promotion du territoire et voilà l'une des raisons pour venir [...] Après, j'estime qu'il y a des clubs qui sont avant-gardistes, des équipes qui transforment leur écosystème » (ESTAC).</p>
<p>Mise en place de pratiques de lobbying</p>	<p>« [...] aujourd'hui en France il y a la Ligue qui est définie en tout cas dans ses missions et dans ses activités par le Code du sport. Donc, à chaque évolution nécessite finalement de passer devant notre Assemblée nationale et notre Sénat, ce qui prend du temps. Ce qui prend du lobbying, des discussions avec des acteurs qui ne sont pas forcément d'accord, surtout pour un secteur professionnel. Et qu'il y a quand même l'opinion publique qui n'est quand même pas forcément très réceptive aux sujets économiques du sport professionnel » (MS).</p> <p>« Donc, la communication de la direction, un peu de lobbying aussi au niveau local. Donc, toute cette dimension relations institutionnelles et communication, voire de crise » (FCL).</p>

Tout d'abord, nous avons observé une reconfiguration de la structure d'alignement au sein de l'ESA du football professionnel français. Cette reconfiguration de la proposition de valeur partagée, qui modifie surtout la création, la capture et la distribution de la valeur dans l'ESA,

influence à son tour la dynamique institutionnelle des clubs. Par exemple, la professionnalisation des clubs poussée par de nouvelles réglementations issues de l'ESA consolide la transformation du modèle économique macro-environnemental vers le modèle MMMMG. Cela a favorisé le rachat de clubs comme l'ESTAC et le TFC par des conglomérats étrangers (CFG et RedBird Capital Partners), contribuant ainsi à la transformation des politiques réglementaires et économiques du football français (voire européen) :

« [...] il faut absolument que l'on trouve les ressources pour investir dans la réforme structurelle du football français [...] On sait que le football français, dans sa totalité, doit engager sa révolution. Et là, je pense que vous avez vu, il y a le projet de créer une société commerciale et de vendre un pourcentage de la société commerciale » (OL 1).

En lien avec ce premier déterminant, notre analyse a permis d'en mettre en évidence un second : la volonté de certains clubs de concevoir un écosystème minimum viable en dehors de l'existant. Il ne s'agit pas seulement de construire leur propre écosystème avec différentes activités en dehors du football, comme c'est notamment le cas de l'OL. Il s'agit surtout de la volonté de la part de certains clubs de l'ESA (dont l'OL) de faire partie d'une super ligue européenne. L'objectif, selon leurs dirigeants, serait d'augmenter la régulation du sport et en particulier la pérennité des clubs *« Parce que sinon tous les clubs d'une façon vont mourir »* (OL 1). Cependant, ces mouvements ont influencé la participation d'institutions issues du macro-environnement de ces clubs, comme la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) qui a été amenée à discuter de la légalité du projet. Par ailleurs, on observe que ces influences, parfois mutuelles entre la dynamique interne du BME et son macro-environnement, découlent souvent d'un autre déterminant récurrent au sein du football français : la mise en place de pratiques de lobbying :

« Et les clubs qui ne seront pas moteurs là-dessus [accroître l'attractivité de la Ligue], en local, mais aussi niveau lobbying au niveau des institutions, ce sont ceux qui auront des problèmes à moyen terme, voire à long terme. C'est ça ma vision » (ESTAC).

D'autres déterminants externes de la transformation du BME des clubs ont été observés lors de notre analyse. La plupart d'entre eux sont liés à la hausse de l'activité et de la compétitivité des ligues professionnelles. Par exemple, la restructuration des clubs, à la suite d'une évolution réglementaire (la loi N° 87-979 de décembre 1987) encourageant la professionnalisation du football français (le changement dans la dynamique concurrentielle de l'ESA), a également

influencé la dynamique institutionnelle de ces clubs. L'arrivée d'investisseurs étrangers et le développement de centres de formation par ces clubs ont renforcé la transformation du modèle économique européen global (le passage de la structure SSSL à la structure MMMMG). Les échanges entre clubs faisant partie d'un même conglomérat (comme le CFG) sont devenus récurrents, même en dehors de l'ESA français. En retour, cela a conduit l'ESA Français à se transformer, voire à s'étendre, sans toutefois surmonter l'obstacle que constitue son macro-environnement. Enfin, des clubs « familiaux », connus pour leurs activités centrales se limitant à quelques membres de leur territoire (dans le rayon d'action du BME), ont fini par être cédés à des investisseurs qui, au contraire, cherchaient surtout à élargir sa zone d'influence. Ces deux derniers facteurs reflètent les deux derniers déterminants externes identifiés dans notre analyse : l'abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME et la naissance et l'expansion de l'ESA. En résumé, il s'agit de facteurs permettant de consolider la structure de financement de la MMMMG et, par conséquent, d'influencer la dynamique macro-environnementale (institutionnelle) du football professionnel français.

1.1.1 Les caractéristiques des transformations correspondantes à l'influence du BME sur la dynamique institutionnelle

Dans cette partie, nous analysons les variations de caractéristiques des transformations liées à l'influence du BME sur la dynamique institutionnelle. Au-delà des périodes de transformation de BME des quatre cas principaux (1982-2020), notre analyse s'appuie sur la période de transformation du modèle économique global du secteur qui a été décrite auparavant dans ce document (*cf.* sous-section 2.2 dans le chapitre 4). Pour rappel, cette période correspond aux transformations structurelles en termes de modèle économique du football professionnel français, telles que mises en évidence par Andreff & Staudohar (2000). La première renvoie à la structure traditionnelle dite « SSSL » (avant les années 1990) et la deuxième à celle qualifiée par ces auteurs comme étant une structure contemporaine dite « MMMMG » (après les années 1990). Dans ce contexte, nous avons remarqué que les transformations les plus significatives concernant l'influence du BME sur les dynamiques institutionnelles sont liées à une logique d'entrepreneuriat institutionnel portée par les clubs analysés. Cela nous semble lié aux spécificités du secteur du football professionnel français et aux caractéristiques individuelles du BME des clubs analysés ici. Le tableau 54 résume ces informations.

Tableau 54 : Caractéristiques correspondantes aux influences du BME sur la dynamique institutionnelle

Caractéristiques avant les transformations du BME	Caractéristiques après les transformations du BME
<ul style="list-style-type: none"> - Les choix liés aux transformations en matière de BME étaient essentiellement restreints au contexte du modèle économique en vigueur à l'époque (billetterie, subventions, sponsoring local...) - Les décisions relatives au BME des clubs reflétaient majoritairement les réactions de dirigeants fondamentalement ancrés dans le court terme, reléguant les principales réflexions de long terme aux instances institutionnelles - La technologie en vigueur à l'époque limitait les décisions relatives à la diversification des revenus liés à la retransmission des matchs, ne laissant aux clubs que les modalités traditionnelles (vente de billets et télédiffusion) - Les compétences des gestionnaires de clubs, ainsi que leurs capacités à comprendre le contexte social et géopolitique, étaient limitées, ne leur permettant pas de réagir rapidement aux modes de consommation des supporters 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intention est d'être moins dépendant de ressources financières provenant d'acteurs traditionnels (droits TV et transferts), incitant les clubs à s'engager dans des pratiques de lobbying visant particulièrement les institutions supranationales en vue d'une expansion de BME. - Les choix opérés par les clubs en matière de développement de leurs propres infrastructures, ainsi que leur souhait d'expansion de BME, influencent les institutions (macro) à réfléchir sur des évolutions réglementaires fondées sur la prise en compte de l'environnement institutionnel (UE). - Grâce au développement des modèles de gestion des clubs opérés par leurs dirigeants, de nouveaux types de BM émergent (<i>trading, multi-club ownership, etc.</i>), influençant les institutions (macro) à adapter leurs règles.

Tout d'abord, notre analyse montre que les caractéristiques liées aux transformations du BME du football professionnel français en général étaient limitées par des choix opérés par les dirigeants des clubs analysés en fonction du modèle économique en vigueur, dit « SSSL » (Andreff & Staudohar, 2000). De plus, ces décisions étaient majoritairement orientées sur le court terme, restreintes par les technologies disponibles, ainsi que par la capacité à appréhender le contexte dans lequel ces clubs évoluaient. Ensuite, notre analyse indique que les caractéristiques propres à la période qui suit la transformation du BME reflètent un changement d'intention de la part des dirigeants de ces clubs. Par exemple, celui de devenir moins dépendant des ressources financières (droits TV et transferts) provenant des acteurs traditionnels de l'ESA. Cette aspiration de la part des clubs les a poussés (pour certains d'entre eux) à prendre des décisions destinées au développement de leurs propres infrastructures, ainsi qu'au souhait de développer leurs ESA. Par ailleurs, de nouveaux types de BM ont été mis en place lors de cette période. En France, par exemple, certains clubs ont choisi de se tourner vers le trading de joueurs, comme le LOSC et l'AS Monaco. Alors que d'autres ont rejoint des conglomérats

de clubs, comme c'est le cas de l'ESTAC de Troyes avec le City Football Group qui est l'un des plus grands MCO (*multi-club ownership*) au monde. Ces transformations de BME ont finalement influencé l'environnement institutionnel (macro) du football professionnel français, surtout par le biais d'évolutions réglementaires à l'échelle européenne. Toutefois, certaines de ces évolutions institutionnelles (macro) ont fini à leur tour par influencer la dynamique interne du BME, sujet abordé dans la section suivante de ce chapitre.

1.2 L'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME

Les déterminants externes représentant l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME sont illustrés ci-dessous (tableau 55).

Tableau 55 : Les déterminants externes liés à l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME des clubs

Déterminants	Verbatim
Nouvelle réglementation (Macro)	<p>« [Avec l'arrêt Bosman] il y a eu une explosion des revenus, notamment des revenus télévisuels qui s'est accompagnée d'une concurrence féroce et accrue entre les clubs pour attirer autant de sportifs [...] Le talent sportif est devenu très mobile [...] Et finalement il a bougé au gré des clubs qui étaient capables de leur offrir les meilleures conditions en salaires et des clubs qui étaient capables de réaliser les plus grosses opérations de transfert » (CDES/DNCG).</p> <p>« Pour moi le premier événement qui a un impact majeur dans l'économie du football c'est l'arrêt Bosman et la libre circulation des travailleurs. Ce qui crée un changement fondamental dans l'économie des clubs. Puisque ça favorise l'inflation salariale et du coup pour moi ça met en danger le modèle économique du football en tout cas en Europe » (OL 1).</p> <p>« Il y a des grandes manœuvres qui sont en cours au niveau de la FIFA et l'UEFA [...] Oui, il faut repenser le produit. Pour être honnête, je ne pense pas que ce soit, je vais dire, ce n'est pas à moi de m'exprimer sur la Ligue des champions. Parce qu'on n'est pas un club de Ligue des champions. J'estime que oui, il faut renouveler le produit et j'estime qu'il faut faire aussi attention [...] Quelle histoire on va raconter s'il y a 75 matchs par saison. C'est compliqué. Des clubs qui font la Ligue des champions et jouent entre 50 et 60 matchs, si derrière il doit y avoir 20 matchs internationaux par an, cela commence à être compliqué. À la fois pour les joueurs mais aussi pour les spectateurs qui vont trouver ça, à mon sens, embêtant » (ESTAC).</p>

<p>Influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA</p>	<p>« La libéralisation du marché [par l'arrêt Bosman] a permis l'arrivée de Canal+ qui a bouleversé l'écosystème footballistique et sportif et médiatique [...] Les clubs [dont l'OL] ont à la fois touché plus d'argent et aussi reçu une impulsion médiatique » (LEQ 1).</p> <p>« Mais c'est aussi le sujet de la Coupe du monde FIFA tous les deux ans, c'est qu'on va tuer les joueurs aussi. C'est incroyable d'ailleurs qu'on ne parle plus de la santé des joueurs » (OL 1).</p> <p>« [...] avant l'arrêt Bosman, c'était peanuts, ce n'était quasiment rien. L'émergence des droits TV et aussi l'arrêt Bosman, leur ont donné (à l'ESA) une structure. Et le football mondial et européen a minima s'est développé. Ne s'est pas développé sur des bases très vertueuses. On va dire, pourquoi ? Parce que... l'exploitation, c'est à dire les revenus récurrents et les charges récurrentes. Quasiment tous les clubs sont déficitaires » (ASSE/TFC).</p> <p>« L'Euro 2016 c'est un grand mouvement de changement puisqu'on bascule sur des stades qui sont en restructuration, qui augmentent en taille, des stades neufs ou des stades qui n'augmentent pas en taille mais augmentent en capacité d'exploitation. C'est un peu le cas à Toulouse par exemple... il y a l'Euro 2016 pour lequel Toulouse a fait une restructuration du stade » (TOU).</p>
<p>Transformation du modèle économique du secteur</p>	<p>« La transition du modèle beaucoup adossé sur les sponsors, les spectateurs, un modèle très local [SSSL], vers un modèle beaucoup plus global avec les magnats et avec les médias [MMMMG] » (CDES/DNCG).</p> <p>« Le changement de modèle économique et l'arrêt Bosman comme un élément amplificateur, ont ancré les clubs dans ce nouveau modèle [MMMMG] en augmentant les indemnités de transferts et des salaires par le fait que la concurrence par l'achat de bons joueurs a été très largement intensifiée [...] Et donc à cette période-là, la maximisation des recettes des clubs qui s'était engagée dans les années 80 et 90 a été très largement accentuée, c'est-à-dire que là on a eu vraiment une professionnalisation importante de la structure de gestion des clubs » (REIMS/CDES).</p> <p>« On a basculé sur des montants bien hauts avec la possibilité de développer un business model. Et d'autres, pour se retrouver avec des redevances augmentées. Comme à Toulouse où on a négocié des investissements en contrepartie. Donc il y a eu une transformation je pense en dix ans du modèle du football français... les dotations TV sont la grande recette » (TOU).</p>
<p>Nouvelles technologies (Macro)</p>	<p>« Aujourd'hui la performance dans le sport de haut niveau elle aussi nécessite des outils et là-dessus on avance beaucoup et tout ce qui est intelligence artificielle, même si ça reste une activité humaine, c'est un domaine dans lequel un club comme nous on doit encore beaucoup progresser. Mais qui va devenir indispensable comme outil d'aide à la décision que ce soit au niveau sportif ou dans les autres secteurs comme marketing, commercial, voilà. Et là-dessus nous on est en train de se développer et de se structurer pour avoir de véritables départements scientifiques à ce niveau-là » (OL 1).</p>

Transformations socioculturelles et géopolitiques	<p>« À Saint-Étienne le club de foot ça fait partie de la culture. C'est vraiment culturel, comme certains clubs au Brésil. C'est plus un sport, c'est de la culture. Donc, il y a les acteurs culturels, les chanteurs, tout ça et tout. Ils sont en référence toujours avec le club. Le club est un élément fédérateur » (ASSE/TFC).</p> <p>« Le club s'adapte aussi à sa propre culture. On ne se structure peut-être pas pareil lorsqu'on est l'Olympique Lyonnais et lorsqu'on est l'Olympique de Marseille ou, aujourd'hui, le Paris-Saint-Germain [...] La vraie problématique aujourd'hui pour beaucoup de clubs, c'est de rajeunir leur base d'abonnés. Parce que la base d'abonnés est plutôt âgée quand même. Disons que bon nombre des abonnés ont plus de 55 ans, généralement. C'est aussi une vraie réflexion pour les clubs. Mais en même temps, peut-être que les nouvelles modes de consommation et les nouveaux modes de consommation, ce n'est plus de s'abonner, mais parfois d'autres, des places plus à l'unité ou des packs. Donc, même des abonnements qu'on peut arrêter à n'importe quel moment sans engagement, d'une certaine façon. Les modes de consommation sont multiples et variées » (FCL).</p>
---	--

Notre analyse montre surtout que les conditions macro-environnementales au cours de la période analysée ont influencé les choix en matière de BME des clubs de football professionnel français. Tout d'abord, notre analyse révèle que les réglementations (l'arrêt Bosman) émanant d'institutions telles que la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) ont conduit la plupart de ces clubs à repenser leur BME : « *L'arrêt Bosman a modifié les relations entre les clubs et les joueurs, et, plus généralement, l'économie des clubs* » (CDES/DNCG). Malgré cela, tous les clubs n'ont pas perçu ces changements comme des opportunités (ou des menaces) :

« *Le changement de modèle économique et l'arrêt Bosman comme un élément amplificateur, ont ancré les clubs dans ce nouveau modèle [MMMMG] en augmentant les indemnités de transferts et des salaires par le fait que la concurrence par l'achat de bons joueurs a été très largement intensifiée [...] Et, donc, à cette période-là, la maximisation des recettes des clubs qui s'était engagée dans les 1980 et 90 a été très largement accentuée, c'est-à-dire que là, on a vraiment eu une professionnalisation importante de la structure de gestion des clubs* » (REIMS/CDES).

Cependant, ceux qui l'ont perçu comme étant des opportunités pour la transformation de leurs BME, ont concentré leurs efforts, par exemple, sur le renforcement de leurs structures de formation :

« *[La formation] a fait de la France un des premiers, voire le pays qui a mis en place... le championnat français qui a mis en place un système de formation [performant] Et ça [...] on en perçoit encore les conséquences* » (CIES).

Cela nous amène au deuxième déterminant, à savoir l'influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA. À la suite de la libéralisation du marché (par l'arrêt Bosman), nous avons constaté une influence sur la structuration de l'ESA du football professionnel en France. Par exemple, l'arrivée de nouveaux acteurs du secteur des médias, notamment Canal Plus, a fini par injecter d'importantes ressources financières dans l'ESA, accentuant ainsi la transformation du BME des clubs à travers d'investissements dans de nouvelles infrastructures (centres d'entraînement, stades, etc.). Cela a finalement contribué à métamorphoser le modèle économique du secteur et « *a permis [aux clubs] de progresser en leur donnant des moyens économiques importants [...] parce que les joueurs, ce sont notre outil de production et pour avoir un spectacle de qualité, il faut avoir de bons joueurs et de bons joueurs, ça coûte cher* » (OL 1).

Les nouvelles technologies issues du macro-environnement, ainsi que les évolutions socioculturelles et géopolitiques, ont par ailleurs fini par influencer les décisions relatives au BME des clubs français :

« *Du point de vue de la technologie, il y a plusieurs choses qu'il faut distinguer. Au niveau sportif, il y a la vidéo qui se développe beaucoup dans la plupart des staffs pour l'analyse des adversaires, pour l'analyse de son propre effectif et aussi pour le centre de formation... C'est un sujet qui va continuer à se développer sans aucun doute* » (FCL)

« *Donc, il faut un équilibre, il faut permettre à tous les types de population de profiter de votre produit. Donc, il faut que les clubs, comment dire, catégorisent bien et n'excluent pas, voilà. Mais, après, il faut pouvoir être le plus large possible* » (OL 1).

La partie suivante est consacrée aux caractéristiques des transformations liées aux influences institutionnelles sur la dynamique interne du BME, avant de présenter les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME du football professionnel français.

1.2.1 Les caractéristiques des transformations correspondantes à l'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME

Notre analyse concernant les caractéristiques des transformations en matière d'influence institutionnelle sur la dynamique interne du BME s'appuie sur le même contexte et la même période évoqués dans la sous-section 1.1.1. Il ressort de celle-ci, contrairement à la logique de l'entrepreneuriat institutionnel observée auparavant, que les conditions macro-environnementales, ainsi que leurs transformations, peuvent influencer (sans les déterminer) les choix d'un BME. Le tableau 56 illustre les caractéristiques les plus significatives à cet égard.

Tableau 56 : Caractéristiques correspondantes aux influences institutionnelles sur la dynamique interne du BME

Caractéristiques avant les transformations institutionnelles	Caractéristiques après les transformations institutionnelles
<ul style="list-style-type: none"> - L'influence des institutions était limitée à des questions réglementaires ayant un impact moindre sur la BME des clubs (procédures de contrôle fiscal, développement en matière de statuts « clubs et athlètes », etc.). - Les décisions relatives aux réglementations prises au niveau européen par les institutions (macro) se restreignaient à des réactions face aux structurations d'ESA (niveau national du football professionnel) et de BM (clubs). - La technologie et les outils réglementaires en place à l'époque contenaient le contrôle exercé par les institutions et, par conséquent, l'influence institutionnelle (macro) sur le BME des clubs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de l'influence des institutions supranationales concernant le format des compétitions et l'exploitation des droits TV, en particulier celles relatives aux règles de concurrence au sein de l'Europe. - L'écosystème du football européen connaissant une véritable progression au niveau structurel, les institutions (macro) étaient en mesure de travailler sur des normes relatives à la pérennité du football européen, notamment celles liées aux conditions contractuelles des joueurs (e.g. libre circulation en Europe). - Les transformations du modèle économique global du football européen, comme celles de nature socio-économique et géopolitique, représentaient un terrain fertile à de nouveaux investissements dans le football professionnel français, lesquelles pesèrent à leur tour sur les choix des clubs en termes de transformation de BME.

Si l'écosystème du football professionnel européen subissait toujours une restructuration importante en termes économiques lors de la période précédant les transformations institutionnelles, l'influence de ces institutions se limitait essentiellement à des questions de réglementation. Pour ces institutions, les décisions se caractérisaient, en effet, par des réactions à la restructuration opérée à l'époque et portaient surtout sur des normes européennes qui

exerçaient des influences sur le fonctionnement de la plupart des ESA au sein des pays qui en faisaient partie. De plus, les dirigeants de ces institutions étaient limités en termes de technologie et d'outils pour exercer un certain contrôle sur ces ESA, réduisant ainsi l'influence institutionnelle sur le BME des clubs européens.

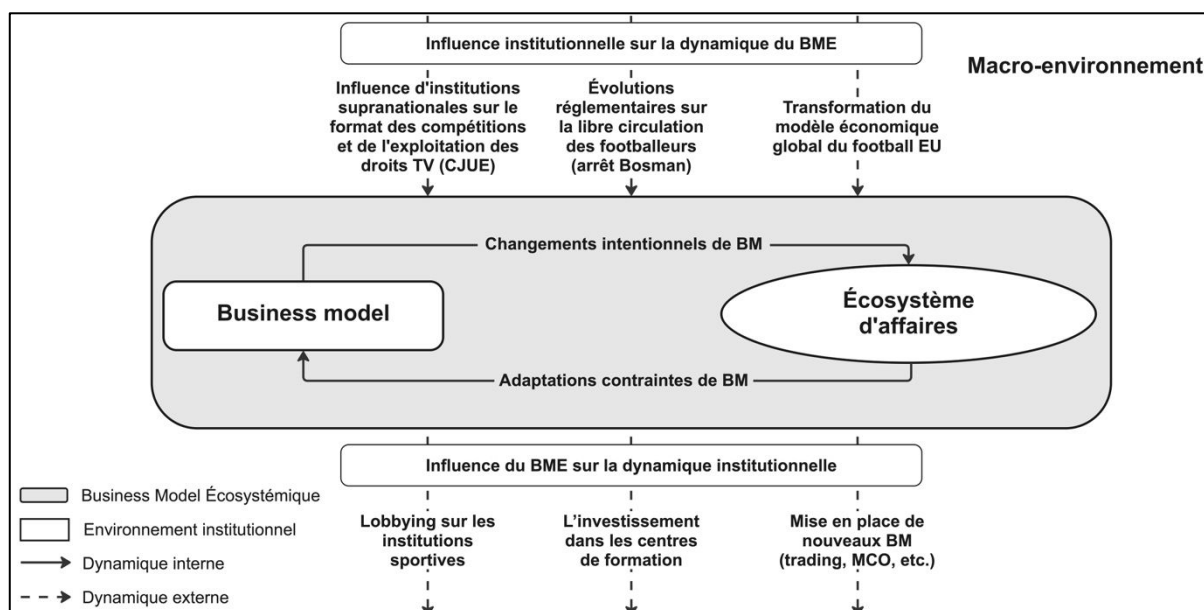
Pour les caractéristiques découlant des transformations institutionnelles, nous remarquons une augmentation de l'influence macro-environnementale sur le BME. D'abord, on a constaté un renforcement du pouvoir des institutions supranationales en matière d'organisation des compétitions et de normes d'exploitation des droits TV, en particulier celles ciblant les règles de concurrence au sein de l'Union européenne. Ensuite, les réglementations axées sur la pérennité du football européen ont largement contribué à influencer le BME. Par exemple, celles axées sur les évolutions contractuelles des joueurs (arrêt Bosman), qui ont fini par influencer la transformation du BME des clubs professionnels français. Les clubs français ont alors choisi de développer leurs structures de formation, ce qui a permis au football français de devenir l'un des meilleurs élèves en Europe en la matière. Enfin, les transformations socio-économiques et géopolitiques survenues à l'époque dans l'environnement institutionnel (macro) finissent par attirer de nouveaux investisseurs (grands hommes d'affaires, États, fonds d'investissement, etc.), influençant donc les transformations du BME du football professionnel français.

Toutes ces caractéristiques mentionnées jusqu'à présent dans cette section n'expliquent que partiellement les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME du football professionnel français. La prochaine partie est consacrée à une analyse plus approfondie de ce sujet.

1.3 Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME

Cette sous-section révèle les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME en fonction des résultats de notre analyse intra-cas. Ces dynamiques découlent surtout de la transformation du modèle économique global du football professionnel européen et, par conséquence, des évolutions réglementaires provenant d'institutions supranationales. La figure 40 illustre ces informations :

Figure 40 : Les dynamiques causales de transformation dans la dynamique externe du BME



Pour la dynamique externe du BME du football professionnel français, nous avons identifié différents cycles de causalité liés essentiellement aux spécificités de son écosystème et à son environnement institutionnel (macro). Tout d'abord, nous avons identifié que certaines pratiques de lobbying menées par les dirigeants des organisations faisant partie de cet ESA (clubs, associations, ligues, fédérations, etc.) peuvent exercer une influence sur les choix des instances supranationales concernant, par exemple, le format des compétitions ou encore le mode d'exploitation des droits TV. On a constaté ainsi que les enjeux jugés importants par les acteurs de l'ESA (FFF, LFP, clubs de football, etc.) sont souvent portés (grâce au lobbying) par des membres influents de ces organisations afin d'être discutés directement à l'Assemblée nationale et au Sénat. Ceux-ci permettent à leur tour un accès plus rapide aux institutions supranationales telles que la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). La CJUE juge parfois des litiges cruciaux pour les clubs, comme les questions relatives à la concurrence, susceptibles d'avoir un impact direct sur le format des compétitions auxquelles ils participent ainsi que sur la manière dont les sources de revenus sont distribuées dans l'ESA. Ensuite, certaines évolutions réglementaires majeures au sein du macro-environnement du football professionnel français peuvent provoquer des transformations profondes dans la dynamique interne du BME. On peut citer ici celles rendues par la CJUE en matière de libre circulation des athlètes en Europe (Arrêt Bosman), lesquelles ont sans doute influencé les choix des clubs français en matière d'investissement dans leurs centres de formation. Enfin, il ne faut pas oublier la transformation du modèle économique du football européen, qui a fini par influencer

la transformation du modèle de gestion de plusieurs clubs français. Ce qui a pour conséquence l'émergence de différents types de BM (*trading*, MCO, etc.), ayant à leur tour influencé des adaptations réglementaires au niveau macro-institutionnel. Les spécificités de la transformation du BME dans le football professionnel français sont présentées dans la section suivante.

2 Les spécificités de la transformation du BME dans le football professionnel français

Notre analyse intra-cas a révélé l'existence de différentes stratégies liées à la transformation de BME des clubs du football professionnel français (cf. annexe X). Tout d'abord, nous avons observé que le TFC s'appuie sur une stratégie locale fondée sur des partenariats régionaux afin d'atténuer les restrictions « imposées » par son ESA tout en partageant les risques inhérents à ce dernier. Ensuite, notre analyse du cas de l'ESTAC a permis de constater que ce club, tout comme le TFC, dispose d'une stratégie locale. Toutefois, celui-ci compte sur un conglomérat de clubs (CFG) qui, à son tour, a une stratégie globale permettant de partager ses risques avec d'autres clubs du groupe. Cependant, même avec cet avantage d'un soutien global, nous avons précisé que l'ESTAC peine à atténuer les restrictions liées à son ESA local. Puis, concernant la stratégie de l'OL, il ressort que le club mise fortement sur le développement de son ESA par le biais de partenariats axés avant tout sur une proposition de valeur partagée. Ce faisant, le club parvient, au moins en partie, à atténuer le poids des contraintes liées à l'aléa sportif constituant l'une des spécificités de l'ESA du football professionnel français. Le FCL repose enfin sur une stratégie orientée autour de partenaires locaux, visant avant tout à assurer sa survie au sein d'une zone d'action qui reste restreinte. Comme pour les deux premiers clubs (TFC et ESTAC), leurs dirigeants peinent beaucoup à atténuer les contraintes découlant de leur ESA.

L'objectif de cette section est de présenter les spécificités liées aux stratégies de transformation de BME des clubs du football professionnel français en mettant en perspective les résultats des quatre cas de notre analyse intra-cas. Enfin, les huit autres cas secondaires de cette recherche permettent de compléter cette comparaison et de renforcer les résultats obtenus dans le chapitre précédent. Ainsi, nous mettons en évidence des régularités concernant les déterminants internes de la transformation du BME de ces organisations à travers une analyse inter-cas (quatre cas principaux + huit cas secondaires).

Donc, les sous-parties suivantes sont consacrées au contenu de la transformation dans les composantes du BME des clubs du football professionnel français étudiés dans le cadre de

notre recherche. La période analysée s'étend globalement de 1982 à 2020. Les quatre cas principaux ont cependant été divisés en deux périodes distinctes (1982-2020 pour le TFC, 1986-2020 pour l'ESTAC, 1984-2020 pour l'OL et 1995-2020 pour le FCL), comme expliqué dans le chapitre précédent.

2.1 Les transformations dans la composante Ressources et Compétences (RC)

Les transformations les plus significatives concernant la composante RC du BME des clubs analysés révèlent surtout (pour l'ESTAC et l'OL) l'optimisation des RC disponibles par des initiatives individuelles ou encore la valorisation de nouvelles RC susceptibles de créer et de capter de la valeur collectivement. Le tableau 57 synthétise ces informations.

Tableau 57 : Les transformations opérées dans la composante RC du BME des cas principaux

Club	BME 1	BME 2
TFC	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective en matière d'exploitation du stade - Capacité partielle pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade - Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)
ESTAC	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade - Capacité limitée pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade <p>Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)</p>

OL	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie et sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective en matière d'exploitation du stade <p>Capacité partielle pour développer des RH rares pour l'ESA</p>	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade <p>Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA</p>
FCL	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade - Capacité limitée pour développer des RH rares pour l'ESA 	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) <p>Compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence collective limitée en matière d'exploitation du stade <p>Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)</p>

Comme le montre le tableau, les variations dans la composante RC sont peu marquées ou indirectes pour le TFC et le FCL. Pour les deux autres clubs (ESTAC et OL), la composante RC a varié de manière significative, surtout en raison de l'arrivée d'investisseurs dont l'objectif premier était de développer de nouvelles infrastructures, ou de nouvelles compétences. Ces variations, bien que minimes pour certaines des organisations analysées, s'expliquent par la transition progressive du modèle économique du football professionnel français (SSSL-MMMMG) :

« Bien évidemment, on va parler de la professionnalisation du football. Le fait que ça devient un acteur principal du marché du sport. Et, qui est un enjeu majeur pour le sport en France du fait de toutes les retombées économiques qu'il génère. Finalement, cela a eu un impact sur le développement économique du football, des droits TV et de la responsabilité du foot en général [...] Je dirais que l'on est passé du football qui était déjà important et déjà le sport numéro un avec des enjeux sportifs, à un football qui est devenu également primordial d'un point de vue économique » (FFF).

En revanche, pour les clubs à faible ou moyenne notoriété, dans un ESA local restreint ou très concurrentiel (cas du FCL et du TFC respectivement) dans laquelle la perspective de développer de nouveaux revenus est assez limitée, la transformation de cette composante devient plus difficile :

« Une équipe comme Guingamp est une petite équipe qui cherche à attirer le maximum de consommateurs dans la région, ce qui est très différent des clubs qui sont financés par de grands groupes comme le groupe Pinault au Stade Rennais, qui grâce à son apport financier peut rester plus longtemps en première division. Contrairement à d'autres cas comme Lorient ou Brest, par exemple, qui n'ont pas non plus ce genre de partenariat privilégié, ces types de clubs cherchent donc d'autres moyens comme former des joueurs, essayer de les développer et les vendre aux grands clubs. Sans compter la recherche de partenariats régionaux au sein de l'économie locale » (EAG).

Pour compléter leurs revenus, surtout à l'époque de la structure de financement dite SSSL (spectateurs-subsidations-sponsors-locaux), ces clubs ayant une structure financière moins importante recouraient au sponsoring et aux subventions publiques versées par des acteurs locaux issus de leur ESA : *« [...] parfois des municipalités qui votaient des subventions pour recruter des joueurs [...] Jusque dans les années 1980, j'avais retrouvé des articles dans L'Équipe, notamment à Lille où il y a la communauté de Lille qui accorde au LOSC une subvention exceptionnelle pour qu'il puisse recruter un attaquant yougoslave » (UNICAEN).* Cependant, avec le passage à une nouvelle structure de financement appelée MMMMG, nous constatons la transformation représentée dans le tableau pour les cas de l'ESTAC et de l'OL. Par exemple, notre analyse montre que, dans ces deux cas, la transformation se traduit par un renforcement des compétences collectives et des ressources, en particulier en termes d'exploitation des infrastructures existantes (pour l'ESTAC) ou de celles qui ont été construites (pour l'OL, construction d'un nouveau stade et développement de compétences d'exploitation de ce stade). Cette transformation entraîne également un renforcement de leur capacité à former des joueurs, surtout dans le cas de l'OL. Une période, donc, où les investisseurs cherchent d'abord à développer le BME du club (surtout en termes de gestion et de développement des RH rares pour l'ESA), puis à le revendre pour rentabiliser leur investissement :

« Mais c'est très compliqué parce que souvent les fonds qui arrivent sont soit associés à des agents de joueurs, et alors, ils se font piquer l'argent assez rapidement, soit ils viennent avec

une vision qui n'est pas transposable immédiatement à la France. Et, donc, ce choc, il faut forcément en parler, parce que quand vous affrontez une culture de tout un pays [...] Ce, par exemple, ce qui se passe avec King Street à Bordeaux ou même avec McCourt à Marseille [...] vous avez injecté beaucoup d'argent et vous vous faites insulter. Parce qu'il n'y a pas cette culture de l'indépendance économique d'un club. C'est un sujet tabou en France sur lequel on ne peut pas dialoguer » (ASSE/LOSC/RCL).

Enfin, bien que le FCL et le TFC aient également traversé des processus de cession à des investisseurs privés, ceux-ci ne représentent pas la même force (économique) que ceux qui investissent dans des clubs comme l'OL (Jean-Michel Aulas) et l'ESTAC (CFG). Ce qui explique nos résultats sur la transformation de la composante RC du FCL et du TFC, mais aussi dans d'autres cas comme le Stade Malherbe de Caen, le SCO Angers et ceux ayant au moins deux caractéristiques semblables aux deux premiers (ESA local et notoriété faible). La taille de la ville du club semble donc influencer la dynamique du BME d'un club. Ce point fait partie des spécificités de l'ESA du football professionnel français, dans lesquels des clubs de villes moyennes réussissent à la différence d'autres pays concurrents au niveau européen: « [...] est-ce que pour réussir, il ne faut pas être dans une très grande (ville) ? C'est-à-dire pour avoir cette potentialité de service [...] sont installés dans et si l'on regarde effectivement à l'échelle européenne, c'est un des facteurs qui est un des éléments. Malgré tout, [la plupart] des grands noms du football [sont installés dans] des bassins de population extrêmement importante : le Bayern de Munich, le Real Madrid, la Juventus de Turin, le FC Barcelone, le Tottenham, le Chelsea, le Manchester et compagnie » (CIES).

2.2 Les transformations dans la composante Organisation interne (Oi)

Le tableau 58 présente de manière synthétique l'ensemble des transformations opérées dans la composante Oi des quatre cas principaux étudiés en permettant leur comparaison.

Tableau 58 : Les transformations opérées dans la composante Oi du BME des cas principaux

Club	BME 1	BME 2
TFC	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements - Formation de jeunes joueurs <p>Professionalisation sportive forte Professionalisation administrative faible</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing (marque) - Infrastructure et services (stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées (centre de formation labellisé) <p>Professionalisation sportive forte Professionalisation administrative modérée</p>
ESTAC	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements <p>Professionalisation sportive faible Professionalisation administrative faible</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing (marque) et innovation (divertissement) - Infrastructure et services (stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées (centre de formation labellisé) <p>Professionalisation sportive moyenne Professionalisation administrative renforcée (soutien global du CFG)</p>
OL	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements - Formation de jeunes joueurs - Transferts de joueurs <p>Professionalisation sportive modérée Professionalisation administrative modérée</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing et infrastructure - Formation de jeunes joueurs renforcées (référence en Europe) - RSE renforcée - Performance sportive <p>Professionalisation sportive forte Professionalisation administrative forte</p>
FCL	<p>Activités liées à la performance sportive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Entraînements <p>Professionalisation sportive faible Professionalisation administrative faible</p>	<p>Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure et services (rénovation du stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées « Espace FCL » - Nouveau centre d'entraînement des professionnels - Nouveau siège social et administratif <p>Professionalisation sportive renforcée Professionalisation administrative renforcée</p>

Notre analyse démontre que les variations opérées dans la composante Oi du BME de tous les cas principaux ont été considérables. Dans un premier temps, la première période montre que les quatre clubs se sont concentrés presque exclusivement sur des activités axées sur la performance sportive, en particulier celles destinées à recruter des ressources humaines à cette fin (joueurs et staff). Si des clubs comme l'ESTAC et le FCL se sont davantage concentrés sur ce type d'activités, les deux autres (TFC et OL) avaient tenté de développer leurs activités liées à la formation des jeunes joueurs, mais de façon limitée. L'OL, en particulier, s'est également concentré sur les transferts de joueurs. Ces éléments s'expliquent principalement par le fait que, durant cette période, les clubs français suivaient un BM dominant alors influencé par des forces institutionnelles :

« L'infrastructure [des clubs français] n'a pas toujours été exceptionnelle [...] pour développer son merchandising, pour développer sa billetterie [...] sa communication, son activité sur les réseaux sociaux, etc. Il faut quand même investir. Investir humainement et investir dans les outils. [Par exemple], les clubs de Ligue 2 vont tout de même avoir beaucoup tendance à investir sur masse de joueurs. Donc ce sont des équipes qui sont, pas tous les clubs, mais un certain nombre de clubs de Ligue 2 ont très peu de staff administratif. Donc forcément, ils n'ont pas tellement de possibilités, si leur infrastructure n'est pas extraordinaire et qu'ils n'ont pas les moyens humain, technique, technologique pour développer autre chose que le sportif, ça va être difficile. Ce sont des choix parfois de certains clubs qui aussi veulent attendre d'être en Ligue 1 pour profiter de plus de droits TV, et donc investir sur leurs infrastructures, sur les salons, hospitalités. Par exemple, sur une refonte du site de vente de billets, sur les sièges qu'ils vont refaire, enfin, sur des buvettes, sur la couverture des tribunes qui sont un peu vieilles, voilà » (LFP).

Ensuite, le tableau montre qu'à partir de la deuxième période d'analyse, en raison de la double influence de la transformation du modèle économique du secteur (SSSL-MMMMG) et de la remise en cause de leur BM, les activités internes des clubs se développent :

« Le business model des clubs européens, y compris les clubs français, a énormément évolué dans les années 1980, où beaucoup de clubs étaient dans une situation financière très délicate, pour ne pas dire catastrophique [...] C'est une première étape qui en fait a conduit les clubs à réinventer leurs business models [...] Ça n'était pas seulement de la volonté des clubs, il y a

eu aussi un accompagnement des autorités sportives et publiques qui a permis ce changement » (REIMS/CDES).

Leurs structures administratives, considérées à l'époque comme proches de l'amateurisme, se sont alors renforcées grâce à des projets d'infrastructure, de marketing (image de la marque) et de RSE et, surtout, grâce à de nouvelles activités liées à la formation et au développement de joueurs. Par exemple, le FCL grâce à la construction de nouvelles installations pour les athlètes et le personnel administratif (Espace FCL) et l'OL grâce au projet OL Vallée :

« Lyon propriétaire d'un stade et au sein du club, il va avoir une partie événementielle et commerciale qui va s'occuper de faire de la prospection pour accueillir des concerts et générer des revenus pour le club. Et, qui mettront à disposition le stade dont ils sont propriétaires [...] Lyon, on voit qu'ils ont développé une activité de mise en avant d'une muséographie, donc un musée au sein du stade. Ce qui fait que le stade, même quand il n'y a pas de match il y a des gens qui peuvent venir parce qu'ils vont aller au musée » (MS).

Enfin, si notre analyse montre que les quatre clubs (TFC, ESTAC, OL et FCL) se sont structurés en termes d'activités internes, seuls l'OL et, dans une certaine mesure, le TFC ont réussi à mobiliser ces activités pour développer leurs stratégies d'écosystème. La section suivante détaille ces stratégies.

2.3 Les transformations dans la composante Organisation Écosystémique (OE)

En matière de transformations opérées dans la composante OE du BME des clubs, notre analyse a révélé que parmi les cas principaux, seuls deux présentaient des variations considérables (le TFC et l'OL). Pour le TFC, il s'agit de transformations liées à des partenariats au sein de l'ESA visant à développer sa stratégie écosystémique. Pour l'OL, ce sont surtout des transformations relatives au développement d'activités externes permettant de proposer et de capturer de la valeur collectivement à l'intérieur de son ESA (OL Vallée). Le tableau 59 résume ces informations.

Tableau 59 : Les transformations opérées dans la composante OE du BME des cas principaux

Club	BME 1	BME 2
OL	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la mairie de Lyon <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (association sportive) - Mairie de Lyon - Sponsors locaux (+ publics – privés) <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle secondaire pour la PV partagée avec la mairie de Lyon <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la mairie de Lyon - Dépendance forte envers les agents de joueurs - Relation faible avec les fans (via les médias traditionnels) 	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat atténué avec la mairie de Lyon - Construction du stade (attractivité) - Diversification de l'offre collective <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (société sportive) - Fonds d'investissements - Sponsors locaux (- publics + privés) et nationaux - Nouveaux clients (OL Vallée) - Partenaires locaux et étrangers - Partenaires digitaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central du club pour la PV collective <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance allégée envers la collectivité locale - Échange avec d'autres entreprises de divertissement en dehors du football (Pôle de loisir) - Relation renforcée avec les fans (via les réseaux sociaux)
FCL	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la municipalité de Lorient <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (association sportive) - Mairie de Lorient - Sponsors locaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle secondaire pour la PV partagée avec la mairie de Lorient <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la municipalité de Lorient 	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat avec la municipalité de Lorient (exploitation commerciale collective limitée) - Modernisation du stade (attractivité) - Diversification limitée de l'offre collective <p>Acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club (société sportive) - Mairie de Lorient - Sponsors locaux <p>Positions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle central du club pour la PV individuelle et secondaire pour la PV collective <p>Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance forte envers la collectivité locale

Le tableau précise que les variations les plus importantes concernant la composante OE sont celles des clubs du TFC et de l'OL. En effet, l'analyse a révélé que ces deux clubs se sont appuyés sur leurs solides activités internes et leurs territoire (dans une moindre mesure dans le cas du TFC) pour développer leurs stratégies liées à la composante OE de leur BME. Contrairement à l'ESTAC et au FCL qui ont éprouvé des difficultés à développer leurs stratégies écosystémiques. Ces dernières tiennent notamment à leur faible niveau d'attractivité et surtout à leur difficulté à structurer une identité régionale. Une difficulté qui ne se limite pas à ces deux clubs, car il s'agit d'une caractéristique de l'ESA du football professionnel français :

« [...] j'ai pu jouer pour des clubs qui avaient vraiment un ancrage régional énorme, comme Guingamp, Strasbourg... et dans un club comme Évian, construit un peu par rapport à la fusion de trois clubs avec le mécénat de Danone... c'était quelque chose de très particulier. Les supporters là-bas, ils cherchaient une identité régionale qui n'existait pas, qui venait d'être construite de façon artificielle. Et, donc, c'est beaucoup plus facile dans un club comme Strasbourg ou Guingamp d'entretenir cette nécessité de supporter » (SMC).

Quant au TFC, s'il est parvenu à renforcer sa stratégie écosystémique par son positionnement central dans la PV collective (i.e. les prestations au stade), sa dépendance à la collectivité territoriale reste modérée. La difficulté majeure de ce club réside surtout dans l'existence d'autres acteurs sportifs concurrents dans la région (e.g. Stade Toulousain et Fenix Toulouse Handball). Cependant, notre analyse indique l'existence d'une certaine marge de progression pour les clubs qui ont un ancrage régional au sein de l'ESA français :

« Mais il faut que Toulouse football fasse aussi les démarches pour attirer justement les entrepreneurs locaux. Et, montrer à quel point il est important de développer l'identité locale, l'image de marque locale, l'attractivité locale. Parce que le football a aussi une histoire, une identité et a une marque. Mais, une marque qui n'est pas nationale ni européenne, continentale, mais une marque locale. Et, quand vous êtes Caen, quand vous êtes Nancy, quand vous êtes Auxerre, quand vous êtes Sochaux, quand vous êtes Toulouse, quand vous êtes n'importe quel club, vous représentez la localité au-delà de représenter la France, l'Europe ou le monde du football » (LEQ 1).

Néanmoins, nous avons également remarqué qu'il n'existe pas de stratégie unique pour développer la composante OE du BME. Par exemple, en ce qui concerne la formation des

joueurs au sein du football français, « [...] il y a des différents modèles économiques des clubs de football en France [...] Vous avez donc un petit peu les clubs qui sont axés sur le trading de joueurs, comme Lille ou comme Monaco ou même un peu comme Lyon » (CNRS). De plus, il existe d'autres activités externes susceptibles de renforcer l'organisation écosystémique pour les clubs (voire d'atténuer l'aléa sportif), telles que la diversification des sources de revenus par le développement d'un ESA propre favorisant ce type de stratégie de BME, comme c'est le cas pour l'OL :

« Je crois qu'il y a un modèle qui s'est développé aujourd'hui en France ou qui tend à se développer. C'est un modèle qui permet au club, d'une certaine façon, d'oublier l'aléa sportif. Autrement dit, quel que soit mon résultat, mon économie me permet d'engranger des recettes et de continuer à survivre [...] je pense notamment à l'Olympique Lyonnais en France, ils poursuivent cette idée, c'est-à-dire de se doter de recettes assez solides, indépendamment des résultats sportifs [...] Et, ça s'appuie alors sur la possession de son stade, la diversification des activités [...] pas seulement à l'existence d'un centre de formation puissant qui permet de former des joueurs que l'on peut vendre ensuite en Europe [...] il y a cette quête un peu générale de cercle vertueux, de résultats qui entraînent des résultats sportifs et des bénéfices économiques » (LEQ 2).

Tous ces éléments, ainsi que ceux illustrés dans le tableau (surtout via le cas de l'OL), résument les spécificités du football professionnel français en termes de transformation dans la composante OE au cours de la période étudiée. La section suivante sera l'occasion de discuter les résultats obtenus et de les articuler avec la littérature existante. Nous synthétiserons enfin nos apports pour la littérature et pour les praticiens, ainsi que les limites de notre étude.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre a mis en évidence les déterminants externes de la transformation du BME du football professionnel français. Une analyse inter-cas des quatre cas principaux, complétée par les huit autres cas secondaires de cette recherche, nous a permis de mettre en lumière les régularités entre eux, avant de présenter une comparaison de ces résultats empiriques avec la littérature dans le chapitre suivant. D'une part, nous exposons la manière dont les transformations de BME peuvent influencer la dynamique institutionnelle (macro), et d'autre part, comment cette dernière influence la dynamique interne du BME. Nous dévoilons par ailleurs les caractéristiques de ces deux dernières, ainsi que les dynamiques causales de la transformation au sein de la dynamique externe du BME. Enfin, nous présentons les spécificités des transformations des trois différentes composantes du modèle en comparant les résultats obtenus dans notre analyse intra-cas.

Chapitre 7 : Discussion des résultats

Ce chapitre met en perspective les résultats de cette thèse tout en proposant une discussion sur les contributions de notre étude. Contribuant à la compréhension des déterminants internes et externes de la transformation d'un BME, nous nous intéressons au contexte de la transformation du football professionnel français. Face à l'évolution du modèle économique global du secteur, les dynamiques de transformation du BME sont au cœur de la stratégie des 12 clubs étudiés dans le cadre de ce travail de recherche. Nos résultats montrent que ces transformations stratégiques impliquent des variations importantes dans la structure d'un BME, ainsi que la prise en compte de ses dynamiques internes et externes. Par ailleurs, notre analyse a révélé l'existence d'une influence du BME sur son macro-environnement et inversement. Il en ressort qu'une approche intégrative, qui prend en compte ces deux dynamiques peut être pertinente dans des contextes similaires. Dans ce cadre, nous proposons d'abord la mise en perspective de nos résultats. Nous exposons ensuite les contributions théoriques de notre recherche et ses implications managériales à travers des débats sur les enjeux contemporains du secteur du football professionnel français, avant de présenter la conclusion générale de la thèse.

1 Mise en perspective des résultats : proposition d'une approche intégrative de la dynamique de transformation d'un BME

Nous avons étudié dans le cadre de cette thèse les déterminants internes et externes de la transformation d'un BME dans le football professionnel français. Dans un premier temps, nous avons décrit la dynamique de la transformation interne du BME axée sur la relation entre le BM et l'ESA des clubs analysés composée des changements intentionnels et des adaptations contraintes de BM. Dans un deuxième temps, nous avons exposé la dynamique de la transformation externe du BME. Il s'agit des influences des transformations dans la dynamique interne du BME sur son macro-environnement et vice-versa. Nous avons ainsi montré une logique d'entrepreneuriat institutionnel de la part de plusieurs organisations étudiées et leur souhait de s'éloigner des facteurs favorisant ces influences macro-institutionnelles. Nous avons constaté par ailleurs que ces dernières sont susceptibles de peser (sans pour autant déterminer) sur les choix de BME opérés par les dirigeants des organisations. Dans ce cadre, nous avons d'une part identifié 25 variations types de composantes du BME en matière de transformation dans leur dynamique interne regroupées en quatre modalités distinctes de transformation. D'autre part, notre étude a révélé un total de 14 types de variations correspondant aux transformations dans la dynamique externe du BME. Toutes ces variations, ainsi que les différentes modalités de transformation au sein de la dynamique interne, ont été détaillées dans les chapitres 5 et 6 de ce document.

Notre positionnement épistémologique réaliste critique et, surtout, notre démarche abductive en matière de construction de l'objet de notre recherche, où la stratégie se caractérise avant tout par des situations d'interdépendance « paradoxe *agence/structure* », nous ont conduits à nous interroger sur les différents faits observés (parfois inattendus) sur le terrain. Rédigée dans cette perspective, notre étude a permis de clarifier les implications de la relation entre le BM, l'ESA et le macro-environnement des organisations étudiées. Il convient maintenant de mettre en perspective les résultats de cette étude afin de consolider les réponses apportées à notre question de recherche qui, pour rappel, était : quels sont les déterminants internes et externes d'un business model écosystémique en transformation ?

Globalement, nos résultats montrent que, dans le contexte du football professionnel français, les déterminants internes et externes jouent un rôle important dans la dynamique de transformation d'un BME. Ces résultats soulignent, en effet, le besoin d'une perspective

intégrative dans un cadre holistique couvrant non seulement les facteurs internes de l'organisation, mais aussi leurs implications générales (facteurs externes) au regard de l'approche stratégique (tableau 60).

Tableau 60 : Proposition d'une approche intégrative de la relation BM-ESA-environnement

	Approche volontariste (Demil et al., 2018)	Approche Intégrative (BME)	Approche déterministe (Saebi et al., 2017)
Relation BM-ESA	Influence mutuelle	Changements intentionnels et Adaptation contraintes de BM	Adaptations contraintes de BM
Éléments de l'ESA	Choisis par le BM	Endogènes au BME	Exogènes au BM
Relation BME-environnement	Choix délibérés de l'environnement par le BM	Influence mutuelle BME-Environnement	Contraintes environnementales sur le BM

Source : l'auteur.

Tandis que l'approche volontariste des BM considère l'ESA comme la partie de l'environnement choisie par l'organisation, et qu'il existe une influence mutuelle entre le BM et l'ESA, l'approche déterministe considère l'environnement comme un facteur déterminant dans la transformation d'un BM (nécessitant leur alignement). Notre démarche, comme son nom l'indique, intègre ces deux approches. Par ailleurs, tout comme dans l'approche volontariste, l'ESA reste un choix opéré au moment de la conception du BM. Enfin, notre approche révèle une influence mutuelle entre le BME et son environnement macro-institutionnel, ce dernier ne dictant pas directement les choix en matière de BME, lesquels restant pour partie délibérés. On peut ainsi considérer les transformations comme deux dynamiques d'adaptations et de changements (BM-ESA) ou bien d'influences réciproques (BME-environnement).

Au-delà de proposer une approche intégrative de la relation BM-ESA-environnement, nous avons exposé ici les principaux résultats de notre recherche empirique. À partir d'une étude qualitative portant sur 12 organisations ayant connu des transformations dans leur BME, nous avons présenté les variations correspondantes aux dynamiques internes et externes de ces organisations. Chacune de ces dynamiques répond à des enjeux particuliers en matière de

transformation d'un BME. En nous appuyant sur ces transformations, nous proposons un nouveau cadre théorique (*cf.* section suivante de ce chapitre). En effet, cette section n'a pas pour vocation de revenir sur les résultats de notre étude (ce qui a déjà été fait dans les chapitres précédents), mais plutôt de les mettre en perspective avant de présenter les apports théoriques de notre travail. Ainsi, afin de respecter notre démarche analytique (tableau 27), les résultats ont été divisés en deux étapes : la première concerne les résultats de notre analyse intra-cas (les déterminants internes de la transformation du BME) et la deuxième ceux de notre analyse inter-cas (les déterminants externes de la transformation du BME).

Étape 1 : les déterminants internes de la transformation du BME

Nous avons commencé par une analyse intra-cas examinant quels déterminants internes correspondent aux transformations de BME pour les quatre cas principaux de cette thèse. Une présentation descriptive de ces déterminants a été faite pour chacun de ces cas en fonction de deux périodes distinctes (établies selon le contexte de chaque club) se situant entre les années 1982 et 2020. L'objectif était de montrer dans un premier temps les particularités de chaque club en termes de transformation dans la dynamique interne du BME. Ensuite, de mettre en valeur leurs transformations respectives sans, pour le moment, les comparer.

Les résultats nous ont indiqué que les déterminants internes de la transformation d'un BME peuvent varier en fonction de l'orientation stratégique de chaque organisation. Dans ce cadre, l'influence mutuelle qui se manifeste entre le BM et l'ESA dans la dynamique interne d'un BME s'est révélée être un processus complexe combinant intention et adaptation au sein duquel cette influence semble se combiner et se renforcer lors de sa transformation.

Tout d'abord, nous avons analysé le cas du TFC. Le club a développé ses compétences internes et écosystémiques grâce à des partenariats stratégiques, en connaissant ce que nous appelons ici une redéfinition du flux d'activités. Cela signifie que les principaux déterminants de sa transformation sont des variations correspondant aux composantes Oi et OE de son BME. D'une part, pour les déterminants liés aux changements intentionnels de BM, il s'agissait du développement des capacités de sélection, d'attraction et de maintien des joueurs, du degré de risque pris par l'organisation à cet égard (fort dans le cas du TFC) et de ses choix en matière d'activités internes, notamment celles susceptibles de proposer une valeur plus importante au club. D'autre part, ces transformations incluaient des choix opérés en termes d'orientation vers des clients inhabituels et de réduction nécessaire de la dépendance à l'égard d'un acteur de

l'ESA. Par ailleurs, l'un des principaux déterminants de la transformation du club réside dans le partenariat avec la collectivité locale de sa région en termes de proposition de valeur groupée et, par conséquent, dans l'extension de son réseau de valeur. De plus, nos résultats ont révélé certaines adaptations contraintes, telles que l'arrivée de nouveaux BM, de nouvelles technologies et de nouvelles réglementations dans l'ESA, ainsi que la nécessité pour le club de conserver des relations fréquentes avec des parties prenantes essentielles à sa survie. Ce dernier point est dû à la caractéristique du modèle de gestion de la plupart des clubs français, à savoir la nécessité d'obtenir des résultats à court terme. En plus de ces éléments, nous avons constaté des adaptations au niveau des activités internes du club, notamment celles axées sur une proposition de valeur intégrée au sein de leur ESA locale. Enfin, en mettant en évidence ces déterminants, nous avons fini par constater la présence d'anneaux de causalité. Le premier correspond à la performance sportive de l'organisation (influence du BM du TFC sur son ESA), qui lui a permis de générer davantage de revenus distribués par l'ESA (influence de l'ESA sur son BM). Par la suite, nous avons remarqué la présence d'opportunités pour certains acteurs de l'ESA (influence de l'ESA sur le BM du TFC), ce qui a facilité la diversification des revenus du BM du club (influence du BM sur l'ESA). Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence (comme pour la plupart des cas analysés ici) que les évolutions réglementaires (DNCG, Fair-play financier) émanant de l'ESA ont fini par avoir un impact sur le BM du TFC. À titre d'exemple, on peut citer l'investissement dans ses infrastructures de formation de joueurs.

Le deuxième club analysé dans le cadre de cette thèse a été l'ESTAC de Troyes. Sa transformation a essentiellement consisté à l'optimisation de ses ressources et compétences et de ses activités internes, notamment celles susceptibles de proposer et de capturer de la valeur par le biais d'initiatives individuelles. Cette modalité de transformation correspond, selon notre grille d'analyse, à une optimisation des ressources et des compétences internes. Ces optimisations passent surtout par des variations dans les composantes RC et Oi du BME. Concernant les changements intentionnels, il s'agit d'actions impliquant l'acquisition de ressources et/ou de compétences indispensables à la PV et au développement de technologies internes. Comme dans le cas du TFC, il s'agit également du développement de la capacité à sélectionner, attirer et maintenir les joueurs, ainsi que du degré de risque pris par l'organisation (fort dans le cas de l'ESTAC) et des choix opérés par les dirigeants du club concernant ces activités internes. Au niveau des adaptations des contraintes de BM, parallèlement à l'arrivée de nouveaux BM et à un besoin de résultats à court terme, nous avons observé d'autres

déterminants importants au sein de la dynamique interne du BME du club. Par exemple, s'agissant d'un club qui évolue dans une région restreinte en termes de développement local, nous avons constaté certaines adaptations liées à la dépendance en termes de relations avec des acteurs majeurs dans l'ESA, ainsi que la nécessité de reconfigurer les ressources et d'adapter leurs activités en interne. Dans le cadre des dynamiques causales, les résultats ont révélé non seulement des opportunités offertes par l'ESA qui ont facilité la diversification des revenus du club, mais encore le développement de nouvelles activités essentiellement liées aux ressources et aux compétences issues de ses investisseurs (*Group City*). Enfin, les évolutions réglementaires (DNCG, Fair-play financier) provenant de l'ESA ont également affecté le BM de l'ESTAC en termes d'investissement dans ses infrastructures de formation, même si ce type d'investissement correspond bien au souhait de leur investisseur.

Concernant l'analyse portant sur la dynamique interne du BME de l'OL, nos résultats soulignent la valorisation de nouvelles ressources et compétences et le développement d'activités internes et externes susceptibles de proposer et de capter collectivement de la valeur. En d'autres termes, une reconfiguration autour des trois composantes du BME. À propos des transformations liées aux changements intentionnels de BM de l'OL, on remarque que les deux seuls déterminants qui n'ont pas été identifiés au cours de notre analyse sont l'utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires) et le développement de normes technologiques propres. Du côté des adaptations contraintes, il n'y a que le déterminant relatif aux relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante au sein de l'ESA qui n'entre pas dans le cadre de ces transformations. Ce dernier s'explique en grande partie par les caractéristiques spécifiques du BME de l'OL. En effet, il est l'un des seuls clubs du football français à être propriétaire de son stade et à avoir un projet solide de développement de son ESA local (OL Vallée). En plus de toutes ces transformations dans la dynamique interne, certains éléments particuliers liés à ses dynamiques causales se distinguent. Par exemple, les compétences managériales apportées par ses investisseurs ont offert au club les bases indispensables pour opérer une solide réorientation stratégique reposant sur quatre piliers majeurs : la formation, la performance sportive, les infrastructures et la RSE. Par ailleurs, c'est bien cette réorientation stratégique qui a suscité de nouvelles opportunités offertes par l'ESA en termes de partenariats, telles que l'arrivée de nouveaux investisseurs dotés de compétences managériales encore plus robustes. Enfin, comme les autres clubs français, les évolutions réglementaires émanant des

institutions de l'ESA ont fini par renforcer davantage les décisions liées au développement de ces piliers stratégiques, notamment ceux relatifs à la formation et aux infrastructures.

Le dernier cas principal analysé a été celui du FCL. Il s'agit de l'organisation qui a opéré le moins de variations dans les composantes de son BME. En effet, nos résultats ne font état que d'un renforcement de ses activités menées en interne, notamment celles susceptibles d'attirer des partenaires locaux. Nous appelons ici ce type de transformation une réorganisation des activités internes, impliquant surtout des variations au sein de la composante Oi du BME. Nous avons observé que les déterminants liés aux changements intentionnels opérés par les dirigeants du club renvoient avant tout au développement des capacités de sélection, d'attraction et de maintien des joueurs, au degré de risque pris par l'organisation à cet égard (fort dans le cas du FCL), mais également aux choix en matière de ces activités internes, particulièrement celles susceptibles de proposer davantage de valeur. L'étude a, pareillement, permis d'identifier des variations liées à l'abandon d'activités centrales auparavant réalisées en interne. À la suite de ces dernières, au niveau des adaptations contraintes, les résultats ont révélé des adaptations d'activités internes du club. De plus, comme pour la plupart des clubs analysés ici, l'arrivée de nouveaux BM et la nécessité de relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA (à savoir la collectivité locale propriétaire du stade) ont été des déterminants importants dans la transformation du BME du FCL. Finalement, nous avons mis en évidence les éléments suivants concernant les dynamiques causales : 1) les ressources et compétences provenant de nouveaux investisseurs ont influencé le développement de nouvelles compétences internes dans le club, surtout sur le plan administratif (une influence de l'ESA sur le BM), 2) ces nouvelles compétences ont fini par renforcer la confiance d'autres acteurs de l'ESA (municipalité de Lorient) vis-à-vis du club, permettant ainsi la mise en place de nouveaux services au sein du stade Yves Allainmat (une influence du BM sur l'ESA) et 3) ce gain d'attractivité locale, bien que limité, a permis au FCL de diversifier ses sources de revenus.

Étape 2 : les déterminants externes de la transformation du BME

Nous avons exposé, à travers une analyse inter-cas, les déterminants externes correspondant aux transformations du BME des quatre cas principaux renforcés par les huit autres cas secondaires de cette thèse. Nous avons décrit ces déterminants en nous appuyant aussi bien sur les périodes de transformation de BME des quatre cas principaux (1982-2020) que sur la période de transformation du modèle économique global du football professionnel français

(avant et après les années 1990). Nous avons ainsi mis en évidence les régularités entre les 12 clubs étudiés. Cela nous a permis de comparer par la suite les résultats empiriques de notre recherche avec ceux issus de la littérature (*cf.* section 2 de ce chapitre). Ces résultats nous ont indiqué non seulement une logique d'entrepreneuriat institutionnel dans la dynamique interne du BME (une influence du BM sur l'ESA) mais également au niveau de sa dynamique externe (une influence des transformations dans la dynamique interne sur la dynamique macro-institutionnelle). Par ailleurs, les résultats de notre analyse inter-cas ont mis en évidence plusieurs régularités sur les transformations d'un BME.

Tout d'abord, ces résultats ont permis de souligner des déterminants récurrents dans la dynamique interne du BME des quatre cas principaux, ce qui a permis de comprendre par la suite les déterminants de leur dynamique externe. Par exemple, nous avons observé chez ces organisations la présence de déterminants tels que le développement de capacités de sélection, d'attraction et de maintien des ressources rares, ainsi que des stratégies liées à la sélection d'activités réalisées en interne susceptibles d'offrir et de capter de la valeur. Ces déterminants découlent en grande partie des caractéristiques de l'ESA du football français, connu pour développer ses infrastructures internes de formation. En outre, les choix concernant le degré de risque pris par les clubs constituent un autre déterminant apparaissant de manière récurrente dans nos résultats.

A propos des adaptations contraintes, quatre déterminants se répètent dans les quatre cas. Le premier correspond à la dépendance vis-à-vis d'un acteur disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques dans l'ESA. Il s'agit ici surtout de la dépendance chronique des clubs aux ressources financières provenant des structures chargées de la distribution des droits TV. Le deuxième déterminant fait écho à l'arrivée de nouveaux BM au sein de l'ESA, c'est-à-dire l'arrivée de nouveaux investisseurs porteurs de nouveaux modèles de gestion ont eu des effets sur la réorganisation de certains BM en place dans l'ESA. Un exemple emblématique dans le football français concerne l'arrivée du Qatar comme propriétaire du PSG. Par ailleurs, les adaptations des activités réalisées en interne correspondent à un troisième déterminant récurrent dans nos résultats. Ces adaptations ont été considérées ici comme l'une des conséquences de l'arrivée des nouveaux investisseurs. Enfin, le besoin de résultats à court terme constitue le dernier déterminant important dans la dynamique interne des clubs du football professionnel français. Cela s'explique notamment par la nature compétitive de ce secteur. À savoir, une ligue ouverte avec une forte possibilité de

relégation en deuxième division, surtout pour les clubs qui ont un accès limité aux ressources et compétences disponibles au sein de l'ESA.

Parallèlement, les résultats nous ont suggéré que certains déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME sont spécifiques à quelques clubs. Par exemple, étant l'un des seuls clubs à posséder son stade en France et à développer son ESA local (OL Vallée), l'OL a été le seul cas où nous avons constaté autant une valorisation de nouvelles ressources et compétences qu'une modalité de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de son écosystème, souvent dans une logique d'innovation ouverte. À l'inverse, l'ESTAC a été le seul à présenter un changement intentionnel lié à l'élaboration de ses propres normes technologiques. Si d'autres clubs comme l'OL ont développé des technologies en partenariat avec d'autres organisations (e.g. Microsoft), le club de Troyes a conçu dans son stade des technologies, fondées sur ses propres ressources et compétences, dont l'objectif était le développement son activité « *hospitality* ». De plus, l'ESTAC n'a présenté aucune caractéristique liée au déterminant d'extension de la valeur. Cela peut s'expliquer par son appartenance au Groupe City, appuyé sur une stratégie composée de partenaires disposant d'un soutien global. Par ailleurs, nos résultats ne révèlent pas le déterminant acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV dans le cas du TFC, ni ceux de la proposition de valeur groupée dans le cas du FCL. De même, l'OL ne démontre pas un besoin de relations fréquentes avec une partie prenante essentielle au sein de son ESA. Cette absence nous semble principalement due à son orientation stratégique qui se concentre, entre autres, sur ses propres infrastructures.

En nous appuyant sur les huit cas secondaires, nous avons mis en évidence certaines régularités entre les douze clubs examinés. Tout d'abord, nous avons observé que les clubs ayant le moins de ressources et de compétences se trouvent souvent limités en termes de choix pour transformer leur BME face à des concurrents plus privilégiés à ce sujet. Par conséquent, ceux qui disposent de plus de ressources et de compétences ont davantage tendance à atténuer certaines des relations fréquentes et nécessaires avec les parties prenantes de l'ESA. Dans ce cadre, à l'instar de notre chapitre sur le contexte historique du terrain, nos résultats ont confirmé que l'ESA du football professionnel français représente un environnement dans lequel les clubs sont plus ou moins dépendants de certaines de ces parties prenantes, notamment au niveau de ressources essentielles pour leur opération (provenant des collectivités locales, de la ligue, des médias, etc.). Par ailleurs, les résultats ont indiqué, dans la dynamique interne du BME, une

tentative de certains clubs d'y échapper à travers des actions que nous avons associées ici à une logique d'entrepreneuriat institutionnel. Par exemple, on peut souligner l'importance du développement de centres de formation et de la mise en place de BM orientés vers le *trading*. Si l'investissement dans la formation peut aussi être appréhendé comme une réponse aux réglementations provenant autant de l'ESA (DNCG, fair-play financier) que de l'environnement macro-institutionnel (arrêt Bosman), on a noté que nombreux sont les clubs qui ont profité de ce contexte pour se structurer et générer de nouvelles sources de revenus, désormais indispensables pour leur survie. Concernant les BM axés sur une logique de *trading*, des clubs tels que le LOSC et l'AS Monaco FC ont été cités à plusieurs reprises par les experts dans notre étude. Ce qui nous a indiqué une tentative d'équilibre de budget par l'achat et la revente de leurs meilleurs talents, profitant essentiellement de leur exposition européenne (Ligue Conférence, Ligue Europa ou Ligue des champions). Ainsi, l'arrivée d'investisseurs ayant le *trading* comme stratégie commerciale, en particulier durant les deux dernières décennies, constitue bien l'un des éléments caractérisant la transformation de la dimension économique du football professionnel français. Toutefois, nos résultats ont révélé que ce type de transformation se déroule essentiellement au niveau micro-environnemental (dans la dynamique interne du BME). Dans le cas du football professionnel français, il s'agit finalement des relations entre des supporters, des équipementiers sportifs, des agents des joueurs et des athlètes, d'autres clubs de football concurrents, des institutions sportives organisatrices et régulatrices, des médias, des agents publics propriétaires des stades, des détenteurs des droits de diffusion, etc.

Par ailleurs, nos résultats ont indiqué que les réglementations peuvent provenir à la fois de l'environnement micro et macro. Si les règles émanant d'institutions telles que la LFP ou l'UEFA relèvent de l'environnement micro (dynamique interne), d'autres, provenant d'institutions européennes, sont issues de transformations macro-environnementales (dynamique externe). Concernant ces dernières, nous avons constaté, par exemple, une influence considérable de l'arrêt Bosman, une loi mise en œuvre par la CJUE (une institution qui n'est pas directement liée aux acteurs de l'ESA du football français), sur les transformations de BME des clubs. En effet, ce bouleversement des conditions institutionnelles a considérablement modifié le mécanisme de transfert des joueurs de football, révolutionnant le système existant. Cette réforme, ratifiée par la CJCE le 15 décembre 1995, a eu comme conséquence, par exemple, le développement par certains clubs (en particulier les plus petits et

les moins riches) d'une stratégie axée sur la formation de jeunes talents avec l'objectif de les revendre à des clubs disposant d'une plus grande capacité financière. Enfin, nous avons observé d'autres exemples d'influence macro-institutionnelle sur le BME, telles que des évolutions socioculturelles (intérêt des supporters pour le football), des évolutions technologiques (comme l'avènement de la 5G ou de l'intelligence artificielle) ou, entre autres des politiques fiscales spécifiques du pays (notamment au niveau des charges salariales) qui peut expliquer en partie la diminution de la compétitivité des clubs français face à leurs voisins européens. Tous ces éléments nous ont également permis de mettre en lumière certains déterminants qui se manifestent régulièrement dans la dynamique externe du BME des douze cas étudiés.

À propos de l'influence du BME sur les dynamiques institutionnelles, nous avons remarqué autant une tentative de concevoir un écosystème minimum viable qu'une reconfiguration de la structure de l'alignement de l'ESA. Par exemple, la professionnalisation des clubs et le souhait de certains d'entre eux de concevoir un ESA en dehors de celui existant (de faire partie d'une Super League), ont contribué à la discussion sur la légalité de ce projet et le recours à des réglementations (émanant de la CJCE) pour s'y adapter. Par ailleurs, le changement dans la dynamique concurrentielle de l'ESA, favorisé notamment par l'arrivée de nouveaux investisseurs et par le développement de structures de formation, a renforcé la transformation du modèle économique européen global (le passage de la structure SSSL à la structure MMMMG). Il ressort cependant de ces résultats une tentative d'expansion de l'ESA de la part de certains clubs. En effet, nous avons observé que la présence d'investisseurs externes a conduit à la fois à une expansion de l'ESA des clubs et à une augmentation significative de leurs influences externes (e.g. pratiques de *lobbying*). Autrement dit, selon nos résultats, ces acteurs visaient avant tout à influencer la dynamique externe du BME, en particulier certaines des décisions prises par les institutions macro-environnementales (telles que celles en charge de la CJCE) à propos de la légalité au regard de leurs actions et de leurs projets. Ensuite, pour les influences macro-institutionnelles sur le BME, nous avons constaté que des déterminants tels que ceux liés aux nouvelles réglementations et aux nouvelles technologies (macro), aux influences des institutions supranationales, ainsi qu'aux transformations socioculturelles, politiques et surtout celles relatives au modèle économique du secteur, sont prépondérantes dans la transformation d'un BME. Enfin, en termes de dynamiques causales, nous avons mis en évidence non seulement une influence des évolutions réglementaires permettant aux clubs de disposer de nouvelles sources de revenus, mais également une mise en place de nouveaux

BM (*trading*, MCO, etc.) contribuant à la transformation du modèle économique global du football européen. En outre, les pratiques de *lobbying* ont fait que les institutions supranationales (CJCE) étaient amenées à adapter les règles en matière de la concurrence en Europe. Cela a aussi encouragé la mise en œuvre de nouvelles mesures portant sur le format des compétitions ainsi que sur la distribution des droits TV au sein de l'ESA. Le nouveau format de la Ligue des champions avec 36 clubs et celui de la Ligue 1 avec 18 clubs en constituent quelques-unes des conséquences.

Ces résultats nous permettent d'apporter plusieurs contributions à la littérature, comme le montre la section suivante.

2 Contributions théoriques

Globalement, notre ambition avec cette recherche porte sur une meilleure compréhension du concept de BME en appréhendant les déterminants internes et externes de sa transformation. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un cadre conceptuel global d'évolutionnisme organisationnel qui intègre les perspectives d'intention (volontarisme) et d'adaptation à travers l'écologie des populations et l'école de l'apprentissage de Burgelman (1983a, 1983b). Nous nous sommes appuyés également sur la théorie néo-institutionnelle pour les questions spécifiques à l'entrepreneuriat institutionnel et au rôle des individus dans ce processus de transformation institutionnelle et où la stratégie se caractérise avant tout par des situations d'interdépendance souvent qualifiées de « paradoxe *agence/structure* » (Fleetwood, 2014; Reed, 2009). Nous nous inscrivons ici dans la perspective renouvelée de la stratégie (BM *thinking*). Le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) et l'approche structuraliste des ESA (Adner, 2017) nous ont alors permis de décrire les variations des composantes d'un BME.

En mobilisant les composantes du modèle RCOV et les éléments d'un ESA comme structure pour étudier le contenu et le processus de transformation d'un BME au sein du football, notre étude participe à un courant de recherche qui encourage la prise en compte des contextes sportifs pour étudier certaines problématiques des sciences de gestion (Aversa et al., 2015). Fonti et al. (2023) considèrent ainsi que l'exploration des données sportives peut aider à développer la littérature sur la reconfiguration et la redistribution des ressources (Karim & Capron, 2016). Selon Fonti et al. (2023), « *les organisations sportives doivent aligner leurs ressources pour élargir, contraindre ou innover* » (p. 350). Dans ce cadre, les auteurs suggèrent

le recours à des recherches portant, par exemple, sur l'évolution des conditions du marché, sur les changements réglementaires ou encore sur la relégation et la promotion entre les ligues de statut inférieur et supérieur (*Ibid.*).

Finalement, cette recherche intègre à la fois les transformations intentionnelles et contraintes d'un BM par rapport à son ESA que les influences mutuelles entre un BME et son environnement institutionnel. Nous avons appris notamment que la transformation d'un BME comprend deux niveaux distincts liés à une logique d'entrepreneuriat institutionnel. Le premier niveau équivaut à l'entrepreneuriat institutionnel « interne » écosystémique. Le deuxième correspond à l'entrepreneuriat institutionnel « externe » macro-environnemental. Les concepts de BM et d'ESA sont chacun enrichis par nos résultats et notre proposition d'une meilleure articulation BM-ESA. Nous montrons finalement que les organisations évoluent simultanément sous l'influence de forces endogènes et exogènes, ce qui nécessite, de la part de leurs dirigeants, des compétences destinées à équilibrer ces deux dimensions pour assurer la stabilité de leurs organisations.

2.1 L'entrepreneuriat institutionnel « interne » écosystémique

Notre recherche apporte une première contribution relative à l'entrepreneuriat institutionnel « interne » écosystémique. Premièrement, le cas du football professionnel français confirme l'intérêt des concepts de BM et d'ESA pour comprendre la transformation d'un BME. En accord avec les résultats de Demil & Lecocq (2010) sur le cas d'Arsenal FC, les quatre cas principaux de cette thèse ont confirmé que la proposition de valeur d'un club de football professionnel repose en grande partie sur le lien entre ses différentes ressources et compétences et ses infrastructures physiques (centre de formation, stade, etc.). Nos résultats ont montré d'ailleurs que ces déterminants de la transformation interne d'un BME peuvent être liés à la fois aux acquisitions et à la valorisation des ressources et/ou compétences essentielles à cette proposition de valeur. Pour compléter le travail de Demil & Lecocq (2010) où est souligné l'importance de comprendre l'évolution conjointe des composantes d'un BM à travers le concept de « cohérence dynamique », nous avons mobilisé la perspective structuraliste des ESA. Si dans le cadre de l'approche BM *thinking*, le BM d'une organisation est déjà considéré comme écosystémique, il nous semblait pertinent d'y ajouter les éléments d'un ESA comme structure pour mieux appréhender le phénomène étudié. Nous avons donc considéré à la fois les suggestions de Snihur & Bocken (2022), qui proposent de lier les notions de BM et d'ESA,

et celles de Demil et al. (2018), qui appellent à considérer cette interdépendance dans une vision encore « plus écosystémique ». Cela nous a permis d'analyser en particulier les transformations d'un BME, notamment celles liées à ce que nous appelons ici l'organisation écosystémique (OE). Autrement dit, les transformations qui concernent avant tout les positions et les relations de chaque acteur au sein de l'ESA choisi par l'organisation lors de la conception de son BM. À cet égard, les cas étudiés dans ce travail ont permis de révéler différentes formes de transformations (réglementaires, économiques, technologiques, etc.) subies par les différents acteurs qui s'inscrivent dans la dynamique interne d'un BME.

Deuxièmement, nos résultats sont cohérents avec les travaux de Demil & Lecocq (2015) et de Demil et al. (2018) concernant l'influence des changements intentionnels et contraints au niveau du BM sur des transformations souhaitées au sein de l'ESA de l'organisation. Nous rejoignons l'approche BM *thinking* en affirmant que l'environnement dans lequel l'organisation est insérée ne détermine pas les choix des dirigeants de ces organisations, lesquels restant pour partie au moins volontaires et délibérés. De plus, nous constatons que ces transformations peuvent avoir lieu non seulement durant la phase de conception d'un BM, mais aussi lors de sa transformation et de son développement. En d'autres termes, les dirigeants d'une organisation peuvent choisir les acteurs et les partenaires avec lesquels ils mèneront des actions en vue de créer et de partager de la valeur au sein de l'ESA, construisant ainsi l'environnement requis à la mise en œuvre d'un BME. Cependant, la transformation dépendra de l'aspect cognitif de chaque dirigeant, c'est-à-dire de la manière dont il l'interprète. Nous avons en effet constaté que tous les dirigeants ne disposent pas des ressources et des compétences nécessaires pour observer et appréhender en permanence l'environnement dans lequel évolue leur organisation. En revanche, ceux qui sont en mesure de le faire disposent d'un certain avantage pour profiter d'opportunités pour créer et capturer de la valeur, ainsi que pour influencer certaines transformations de l'ESA. Ces résultats sont cohérents avec la définition des entrepreneurs institutionnels de Battilana et al. (2009) qui les voient comme des « *acteurs qui s'appuient sur des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles qui existent* » (p. 68). Dans la même veine que Warnier et al. (2018), notre perspective considère qu'en plus de l'identification des opportunités, la mobilisation des ressources (et des compétences) reste essentielle dans le processus de transformation institutionnel (ici celles qui font partie de l'ESA). Par exemple, il est évident dans le cas du football professionnel français que les clubs mobilisent leurs ressources et leurs compétences pour s'organiser en interne et en externe en

fonction non seulement des supporters (fans), mais également des « *consommateurs de loisirs* » (Paché & N’Goala, 2011). Nous soulignons donc ici que, du point de vue de l’entrepreneuriat institutionnel, cela permet d’attirer de nouveaux partenaires qui contribuent à la cocréation de valeur par l’organisation dans le cadre de son ESA.

Troisièmement, notre travail permet de répondre à l’appel de Foss & Saebi (2017) qui estiment que le développement d’un nouveau BM peut aussi être conditionné par des facteurs externes. Ainsi, la compréhension de la dynamique de transformation interne d’un BME contribue à la littérature qui rapproche les BM de la théorie institutionnelle (Amit & Zott, 2015; Lyubareva & Rochelandet, 2016; Vaskelainen & Münzel, 2018). Nous avons mis en évidence ici la capacité pour les clubs établis au sein du football professionnel français de transformer leur BM dans un ESA également en transformation. Différemment, Amit & Zott (2015) ont souligné la difficulté pour des organisations pour se différencier en termes de BM dans des contextes marqués par des BM dominants. En réponse à Amit & Zott (2015), nous proposons une meilleure compréhension de la transformation du BM des organisations établies à travers quatre modalités différentes de transformation du BME (une redéfinition des flux d’activités, une optimisation des ressources et compétences internes, une réorganisation des activités internes et une reconfiguration du BME). Cela renforce les modalités du changement de BM proposées par Moyon (2011).

Enfin, si Gomes et al. (2023) s’intéressent à l’architecture d’un BME tout en cherchant à mieux comprendre comment un BM crée, délivre et capte de la valeur en tenant compte des éléments de son écosystème, nous avons observé parallèlement l’existence d’une dynamique complexe dans laquelle le BM et l’ESA semblent se combiner et se renforcer mutuellement. Nos résultats suggèrent d’ailleurs que la compréhension de la transformation d’un BM, dans une perspective écosystémique, est parfois suffisante pour appréhender la manière dont une organisation conçoit son propre écosystème. Cela contraste avec Stonig et al. (2022) qui mettent l’accent sur les aspects d’un ESA fondé sur une plateforme pour expliquer un tel phénomène. De plus, notre interprétation de la dynamique interne du BME permet de compléter les recherches dont l’objectif est de mieux comprendre comment la co-construction d’une nouvelle proposition de valeur peut modifier la chaîne de valeur et le réseau de valeur d’une organisation focale. A ce sujet, Linde et al. (2021) ont étudié la manière dont les leaders d’un écosystème favorisent l’émergence de nouveaux BM tandis qu’O’Mahony & Karp (2022) ont travaillé sur les conditions dans lesquelles les acteurs d’un écosystème adaptent leur stratégie aux nouvelles

règles imposées par ces leaders. Toutefois, ces deux études n'abordent pas la question de ces transformations en termes d'organisation interne (Oi) et d'organisation écosystémique (OE).

Finalement, au-delà d'une tentative de dépassement des limites identifiées dans les travaux de Gomes et al. (2023), Stonig et al. (2022), Linde et al. (2021) ou encore O'Mahony & Karp (2022), notre thèse renforce les arguments évoqués par Burgelman (2015, 2020) sur les forces internes et externes qui promeuvent la transformation des organisations. En effet, nous avons démontré que la dynamique interne d'un BME est un processus dans lequel l'organisation et l'environnement se transforment et s'influencent mutuellement et ce, même si cette influence n'est pas déterminante quant aux choix de ses dirigeants. En nous appuyant sur des concepts contemporains en sciences de gestion (le BM et l'ESA), nous proposons un renouvellement de l'analyse de Burgelman. Ainsi, nous répondons aux appels de Maucuer & Renaud (2019) et de Snihur & Markman (2023) en faveur de nouvelles études centrées sur le contexte inter-organisationnel de la transformation des BM.

2.2 L'entrepreneuriat institutionnel « externe » macro-environnemental

En plus de la mise en évidence de l'entrepreneuriat institutionnel « interne » écosystémique, nos résultats ont indiqué l'existence d'un autre type d'entrepreneuriat institutionnel dans le football professionnel français, qualifié ici d'entrepreneuriat « externe » macro-environnemental. Tout d'abord, nous avons observé que plus un BME se transforme, plus il est susceptible d'influencer son macro-environnement. Nos résultats ont montré par ailleurs que lors de la transformation dans la dynamique interne du BME (relation BM – ESA), les dirigeants d'une organisation peuvent volontairement influencer les choix institutionnels (niveau macro). Par exemple, en recourant à des pratiques de lobbying, des dirigeants de certains grands clubs européens, dont certains clubs français (e.g. PSG, OL, etc.), ont réussi à influencer sur les changements de format des compétitions européennes. Ils ont ainsi fait pression pour la création d'une Super Ligue européenne, qui n'a finalement pas vu le jour (du moins jusqu'à la fin de cette étude). Néanmoins, pour le football français, ils ont réussi, bien qu'indirectement, à réduire le nombre de participants dans les deux premières divisions du championnat national, ainsi qu'à augmenter le nombre de places, et donc le nombre de clubs français participant aux compétitions européennes (Ligue des champions, Ligue Europa, etc.). Ces conclusions sont compatibles avec l'étude de Foss et al. (2023) dans laquelle les auteurs ont observé des phénomènes similaires dans le cadre de la technologie de streaming musical.

Ces auteurs ont révélé tout d'abord que la persuasion de dirigeants influents comme Steve Jobs peut motiver d'autres acteurs vers un objectif commun au sein de l'industrie. Par exemple, l'ancien PDG d'Apple a convaincu les dirigeants des maisons de disques du potentiel de l'écosystème iTunes. Ensuite, pour surmonter la résistance des organisations déjà établies sur le marché, des mécanismes de gestion des droits numériques ont été mis en place pour protéger les droits de propriété des maisons de disques. Il ressort finalement de l'étude de Foss et al. (2023) que le leadership cognitif associé à une communication persuasive (considérée ici comme du lobbying) peut s'avérer essentiel pour susciter une vision commune d'un avenir mutuellement bénéfique (considéré ici sous l'angle de la cocréation de valeur).

Ensuite, en accord avec Battilana et al. (2009), Boxenbaum & Battilana (2005) ou encore Leca et al. (2008), les résultats de notre thèse indiquent que certains acteurs peuvent mettre en œuvre des pratiques capables de transposer les dynamiques imposées par l'environnement macro-institutionnel. Cela confirme l'existence d'une autre voie d'explication pour le processus de transformation institutionnelle, qui consiste à analyser le rôle des forces endogènes dans la remise en cause de l'ordre institutionnel. Si Seo & Creed (2002) soutiennent que le « paradoxe de l'agence encadrée » peut expliquer la contradiction entre l'agence des acteurs et le déterminisme institutionnel, nos constatations ici rejoignent celles d'Ocasio et al. (2017) sur le fait qu'il ne s'agit pas réellement d'un paradoxe. En d'autres termes, les acteurs institutionnels peuvent à la fois bénéficier d'outils leur permettant d'agir et être influencés par le macro-environnement lors de ces actions (*Ibid.*). Ainsi, comme les logiques institutionnelles parviennent à traiter de manière équilibrée autant l'influence de la structure que celle de l'agent, le paradoxe devient inexistant selon l'auteur. Dans ce cadre, le football professionnel français nous a prouvé, par exemple, que malgré une forte influence macro-institutionnelle sur le secteur, celle liée aux réglementations européennes (arrêt Bosman), les acteurs institutionnels (ici les clubs) ont, à leur tour, réussi à influencer la transformation de l'environnement (macro). Les cas cités dans la section précédente de ce chapitre, concernant le LOSC et l'AS Monaco, illustrent parfaitement ce type d'action de la part de ces entrepreneurs institutionnels désireux de se différencier par le biais de nouveaux BM en, d'une part, tirant parti d'opportunités offertes par le contexte macro-institutionnel et, d'autre part, en pesant sur la mise en place de nouvelles règles européennes de contrôle budgétaire.

Enfin, nous partageons l'idée de Battilana et al. (2009) selon laquelle seules les organisations capables d'identifier certaines opportunités de leur environnement (car dotées des ressources et

des compétences pour l'effectuer) sont en mesure d'opérer une transformation positive. De même, nous adhérons aux qualités citées comme importantes par ces auteurs pour un entrepreneur institutionnel. Toutefois, notre recherche apporte un regard nouveau sur le sujet. Avant tout, nous soutenons la thèse selon laquelle il existe un lien entre la dynamique (interne et externe) de la transformation d'un BME et la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel. Ensuite, contrairement à nos prévisions au début de cette recherche, nous avons observé des forces exogènes en provenance de l'ESA (dans le cas de la dynamique interne) et de l'environnement macro (dans le cas de la dynamique externe), en plus du rôle des acteurs institutionnels attesté par l'approche volontariste du BM (Demil et al., 2018 ; Warnier et al., 2018). Cependant, si ces forces pèsent sur les choix des BME, nous soulignons également qu'elles sont loin de déterminer les décisions concernant ces derniers. Enfin, au-delà du fait que des entrepreneurs institutionnels sont à l'origine de transformations divergentes et jouent un rôle actif dans la mise en œuvre de ces transformations (Battilana et al., 2009), nous pensons que ces acteurs doivent par ailleurs considérer l'importance de l'entrepreneuriat institutionnel « interne » écosystémique et de l'entrepreneuriat institutionnel « externe » macro-environnemental. Ainsi, nous avons montré qu'il ne suffit pas de disposer des ressources et des compétences nécessaires pour comprendre et pour influencer certaines transformations institutionnelles. Pour ce faire, nous avons donc suggéré d'articuler les notions de BM et d'ESA via le concept de BME qui en reprend les composantes et les éléments afin de mieux appréhender les déterminants des transformations selon deux dynamiques distinctes (l'interne et l'externe).

3 Implications managériales

D'un point de vue managérial, cette thèse éclaire la manière dont une organisation placée dans un environnement interne (écosystémique) et externe (macro-institutionnel) peut faire face, volontairement ou sous influence, à des situations de transformations causées, par exemple, par des passages d'un modèle économique global à un autre. Nos résultats apportent une contribution précise à la pratique managériale, en termes d'adaptations et de contraintes de BM en relation avec son ESA, ainsi que d'influences mutuelles entre le BME d'une organisation (BM-ESA) et son environnement macro-institutionnel. Compte tenu des transformations fréquentes de ces deux environnements institutionnels (économique, réglementaire, technologique, etc.), la compréhension des déterminants internes et externes de la

transformation d'un BME devient un enjeu majeur pour les secteurs qui subissent ce type de perturbations au sein de contextes similaires.

Tout d'abord, en indiquant le fait que la transformation d'un BME implique deux dimensions différentes de l'entrepreneuriat institutionnel, nous montrons finalement que les organisations évoluent simultanément dans des environnements sous l'influence de forces endogènes et exogènes. Nous avons ainsi montré que, pour maintenir la stabilité de leurs organisations, les managers doivent avoir des compétences pour équilibrer ces deux différentes dimensions du BME (dynamique interne et dynamique externe). Dans ce cadre, une question importante révélée par nos résultats concerne la pertinence d'une approche intégrative concernant la surveillance de la relation entre le BM, l'ESA et l'environnement (macro) sur lequel se trouve l'organisation. En d'autres termes, il ne suffit pas que les gestionnaires considèrent ces éléments uniquement d'un point de vue volontaire ou déterministe, mais plutôt dans une perspective englobant les deux approches combinées. D'une part, la compréhension du contexte historique du secteur et de l'organisation, ainsi que de ses différentes dimensions, représente une étape clé de ce processus. D'autre part, nous avons confirmé non seulement la pertinence des concepts de BM et d'ESA comme outils opérationnels au service de la gestion de la transformation d'un BME, mais surtout l'importance d'une vision axée sur une logique d'entrepreneuriat institutionnel. Ces éléments peuvent ainsi inspirer des organisations de différents secteurs en situation de transformations stratégiques similaires. Par ailleurs, nos résultats éclairent en même temps le contenu et le processus de transformation d'un BME en invitant les managers à aborder ces questions sous un angle collaboratif via la mobilisation de compétences internes et écosystémiques. Nous proposons enfin quatre types (modalités) de transformation du BME susceptibles de s'adapter aux caractéristiques du BM et de l'ESA de l'organisation.

Cette recherche contribue également aux débats sur les transformations contemporaines du secteur du football professionnel français concernant à la fois (1) les enjeux liés au projet de Super Ligue européenne et à ses conséquences pour l'ESA, 2) les limites du modèle français en termes d'organisation, et les risques de rupture de BM associés dans les clubs relégués dans les divisions inférieures, et 3) les jeux de pouvoir entre les acteurs qui font partie de cette ESA.

Pour ce qui concerne le premier point, la possibilité évoquée par certains des grands clubs européens de créer une ligue fermée a conduit les dirigeants à s'interroger sur la durabilité des ligues nationales d'Europe, dont la française. Par exemple, notre étude permet aux dirigeants

de clubs participant à l'ESA du football professionnel français de considérer de manière différente les influences institutionnelles « écosystémique » et « macro-environnementale ». Nos résultats pourraient être utilisés autant pour les aider à comprendre quels sont les déterminants nécessaires pour agir volontairement dans une logique d'entrepreneuriat institutionnel que pour identifier (de manière proactive) ceux qui pourraient influencer les décisions relatives au BME de l'organisation. De cette manière, les clubs français pourraient, par exemple, évoquer en même temps les impacts positifs d'une éventuelle ligue européenne fermée (par exemple, une injection régulière de revenus, une croissance de l'industrie, un produit plus attractif, etc.) ainsi que ses impacts négatifs (un déséquilibre financier croissant et une détérioration de la situation budgétaire des clubs, une réduction de la compétitivité des petits clubs, etc.). En outre, ils pourraient réfléchir aux différentes possibilités de réorganisation dans le cadre des championnats nationaux. En d'autres termes, l'impact institutionnel de la mise en œuvre éventuelle de différents formats de compétition au sein de l'ESA. Par exemple, tout comme il existe des différents BM (clubs) dans l'ESA, il pourrait y avoir différents BM de compétitions. D'une part, il y aurait les divisions semi-professionnelles du football français, telles que le National 1 et le National 2, où un système de football « plus expérientiel » pourrait être mis en œuvre au sein d'une ligue fermée axée surtout sur le spectacle. D'autre part, les deux divisions principales (Ligue 1 et Ligue 2) conserveraient leur format traditionnel de championnat ouvert fondé sur le mérite sportif.

Pour le deuxième point, grâce à la proposition d'un modèle qui permet de considérer autant la dynamique interne du BME d'une organisation (BM-ESA) que sa dynamique externe, nous avons contribué à une meilleure compréhension des avantages et des inconvénients ainsi que des transformations du modèle français. En outre, nos résultats nous permettent d'identifier les déterminants de la transformation d'un BME susceptibles d'atténuer le danger d'un éventuel effondrement du BM chez les clubs, en particulier ceux qui ne parviennent pas à s'établir dans la première division du championnat national. Des clubs comme l'ESTAC, le FC Girondins de Bordeaux, l'AS Saint-Étienne, le FC Sochaux ou encore l'AS Nancy-Lorraine sont des exemples flagrants de rupture de BM pour des clubs soumis à une telle transformation. Si certains d'entre eux se trouvent dans cette situation en raison d'une mauvaise gestion de leur BM, d'autres, comme l'ESTAC, même avec un fort soutien financier et managérial de la part de leur investisseur, peinent à se situer au sein d'un ESA contraint en termes d'opportunités de développement. En fin de compte, notre thèse fournit des éclaircissements qui peuvent être

utiles à cette catégorie de clubs ainsi qu'à d'autres qui visent les compétitions européennes ou même à ceux qui cherchent leur pérennité, c'est-à-dire à garder une place dans l'élite nationale. Cette thèse apporte également une contribution à une éventuelle action collective de la part des acteurs de l'ESA, notamment auprès des institutions responsables pour organiser le football français dans son ensemble. Cela inclut, par exemple, le partage de ressources financières essentielles au développement des clubs et, par conséquent, à celui de l'ESA.

Enfin, cette étude apporte des précisions sur la manière dont la mise en évidence des déterminants de la transformation d'un BME a des implications importantes pour la prise de décision des dirigeants de clubs qui souhaitent considérer une vision différente de l'influence institutionnelle. Nous offrons ainsi des pistes cruciales pour les clubs qui veulent devenir de véritables entrepreneurs institutionnels et qui pourraient, à leur tour, influencer les institutions tant au sein de leur ESA qu'à l'intérieur de leur environnement macro-institutionnel. Par exemple, à l'instar de certains des clubs mentionnés dans cette étude, en prenant des mesures volontaires pour développer des centres de formation (OL, TFC, etc.) ou encore en transformant leur BM (par exemple, le BM trading du LOSC et de l'AS Monaco). Par ailleurs, nous avons contribué à la compréhension des jeux de pouvoir existant entre les acteurs de cet ESA. On peut évoquer ici les questions associées aux décisions relatives au nombre de clubs participant aux deux divisions principales (18 clubs), ainsi qu'au nombre de clubs qui montent et descendent d'une division à l'autre. De même, nous avons souligné les enjeux liés aux contraintes potentielles que les institutions organisatrices (CJUE, UEFA, FFF, LFP, etc.) peuvent exercer en termes de transformation de BME. Si certaines de ces questions sont discutées et tranchées dans le cadre de réunions impliquant différentes institutions et clubs, il est aujourd'hui illusoire de dire que le poids représenté par chacune d'entre elles soit le même. En d'autres termes, dans le contexte actuel du football français, l'environnement ne semble pas favorable à une action collective bénéficiant à tous les clubs et ce, quelle que soit la division dans laquelle ils évoluent. Enfin, notre perspective peut apporter des réflexions importantes tant pour les institutions organisatrices que pour les clubs inscrits dans les compétitions dont elles sont responsables. Nos résultats peuvent servir à la fois à l'identification des éléments qui favorisent l'entrepreneuriat institutionnel des clubs et à l'analyse des différentes influences entre les dynamiques internes et externes du BME du football professionnel français dans son ensemble.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre était consacré à la discussion des résultats de cette recherche. Ces derniers ont été mis en perspective à travers notre proposition d'une approche intégrative de la transformation d'un BME. Tout d'abord, nous avons synthétisé ces résultats sur les déterminants internes de la transformation d'un BME, puis sur les déterminants externes de cette transformation. Cela nous a permis ensuite de présenter les contributions théoriques de notre thèse. D'une part, nous avons exposé les apports issus des deux types d'entrepreneuriats institutionnels mis en évidence dans ce travail, le premier qualifié d'« interne » écosystémique et le deuxième d'« externe » macro-environnemental. Enfin, nous avons présenté les implications managériales découlant de notre étude aussi bien pour les organisations en général que pour celles qui font partie de l'ESA du football professionnel français.

Conclusion générale

L'objectif de cette thèse est de répondre à la question de recherche suivante : quels sont les déterminants internes et externes d'un business model écosystémique (BME) en transformation ? Pour y répondre, nous avons examiné, d'une part, la dynamique interne du BME dans laquelle nous avons mis en évidence les changements intentionnels et les adaptations contraintes du BM de 12 clubs de football professionnel français par rapport à leurs ESA. D'autre part, la dynamique externe, dans laquelle nous avons souligné l'influence mutuelle entre les transformations internes du BME et son environnement macro-institutionnel. Si notre étude fait émerger cette influence mutuelle tout en intégrant les approches volontariste et déterministe de la transformation d'un BME, il en ressort toutefois que les choix opérés en la matière restent délibérés. Par ailleurs, nous avons identifié vingt-cinq variations au sein de la dynamique interne du BME et quatorze variations dans sa dynamique externe, correspondant à quatre différentes modalités de transformation. Ceci nous a permis finalement de comprendre en profondeur la relation BM-ESA-environnement des organisations étudiées. Ces résultats sont répartis selon deux niveaux. Le premier correspond aux déterminants internes de la transformation d'un BME, identifiés grâce à une analyse intra-cas. Le deuxième niveau porte sur ses déterminants externes, issus d'une analyse inter-cas. Ceci nous a finalement permis de proposer un cadre théorique renouvelé de la transformation du BME d'une organisation.

Synthèse de nos contributions

L'analyse des transformations du BM, de l'ESA et de l'environnement institutionnel de 12 clubs de football professionnel français nous a permis d'approfondir notre compréhension ainsi que l'utilité du concept de BME en tant qu'outil opérationnel par l'identification de ses déterminants internes et externes. En nous appuyant sur des théories telles que l'évolutionnisme organisationnel (Burgelman, 1983a, 1983b) et les perspectives néo-institutionnelles (Fleetwood, 2014; Reed, 2009), notre étude a intégré les idées de volontarisme et d'adaptation, en abordant l'interdépendance entre l'agence et la structure. Fondée sur le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) et la perspective structuraliste des ESA (Adner, 2017), notre recherche a analysé les variations des composantes du BME d'une organisation sportive. La thèse a contribué à l'avancement des sciences de gestion en explorant la reconfiguration des ressources (Warnier et al., 2018) dans les contextes sportifs (Aversa et al., 2015 ; Fonti et al., 2023), en soulignant le rôle de l'entrepreneuriat institutionnel (Battilana et al., 2009), à la fois interne

(écosystémique) et externe (macro-environnemental). Les résultats ont montré que la transformation d'un BME implique l'influence simultanée de forces endogènes et exogènes (Demil et al., 2018), ce qui exige des dirigeants une certaine compétence afin d'équilibrer ces deux dimensions pour conserver la pérennité de leur organisation.

Dans un premier temps, pour l'entrepreneuriat institutionnel interne (écosystémique) dans le football professionnel français, nous avons mis en évidence l'importance des composantes d'un BM ainsi que des éléments d'un ESA dans la transformation du BME. Nos résultats ont révélé que, dans ce contexte, la transformation relevant de la dynamique interne d'un BME est potentiellement liée à l'acquisition et à la valorisation de ressources essentielles. De plus, nous avons observé que des changements au niveau du BM peuvent entraîner des transformations souhaitées au niveau de l'ESA, sans que l'environnement externe n'influence réellement les décisions des dirigeants. Il semble, en effet, que les clubs de football français utilisent leurs compétences pour s'adapter aux changements réglementaires, économiques et technologiques, en créant de la valeur grâce à des partenariats stratégiques dans l'ESA. Enfin, les résultats trouvés ici en matière d'entrepreneuriat institutionnel écosystémique contribuent à la littérature existante en illustrant comment les organisations peuvent transformer leur BME dans des environnements dynamiques, tout en proposant une typologie des transformations possibles de BME. La thèse propose en outre un nouveau regard sur l'interaction entre le BM et son ESA, en répondant aux défis théoriques et pratiques soulevés par les chercheurs dans le domaine.

Dans un deuxième temps, nos résultats concernant l'entrepreneuriat institutionnel externe (macro-environnemental) ont montré que plus un BME se transforme, plus il influence son macro-environnement. Dans ce contexte, nous avons observé que les dirigeants des clubs analysés peuvent agir sur les décisions institutionnelles, par exemple, par le biais de pratiques de lobbying. Cela confirme que les entrepreneurs institutionnels, bien que capables de transformer le macro-environnement dans lequel ils opèrent, sont également soumis à une certaine influence institutionnelle (macro). Ces résultats ont finalement révélé un lien entre la transformation interne et externe d'un BME et la théorie de l'entrepreneuriat institutionnel.

Finalement, nos contributions managériales ont souligné l'importance de l'entrepreneuriat institutionnel pour les clubs de football professionnels et les organisations en général. Grâce à cette étude, nous proposons quatre modalités différentes de transformation des BME, en tenant compte des forces institutionnelles (écosystémiques et macro-environnementales) : la réorganisation des activités internes, l'optimisation des ressources et compétences internes, la redéfinition du flux d'activités, et la reconfiguration du BME. Comme Moyon (2011), nous

cherchons à représenter l'amplitude du changement d'un BM en fonction des variations dont fait l'objet chacune des composantes concernées, dorénavant dans un BME. Nous mettons, par ailleurs, en lumière les enjeux de pouvoir découlant d'une tentative de réorganisation des instances du football professionnel français, ainsi que les défis spécifiques posés aux clubs menacés par le risque de relégation. Enfin, la thèse aborde l'importance de l'action collective entre les clubs et les institutions afin de favoriser le développement durable du football français dans son ensemble.

Limites de la recherche

Cette recherche n'est pas exempte de limites. La première concerne le caractère généralisable des résultats issus de cette thèse. En effet, en raison des conditions d'accès à certaines organisations qui n'ont pas souhaité partager des données qu'elles jugent stratégiques (notamment le LOSC et le PSG), nous n'avons pas été en mesure, malgré notre insistance, d'interroger les membres de l'ensemble des clubs professionnels du football français. Si l'accès privilégié aux experts, organisateurs, syndicats et associations majeures dans cet ESA, ainsi que la collecte de données secondaires, nous ont permis de renforcer la fiabilité de nos résultats, il serait pertinent de collecter davantage de données primaires. Nous nous sommes donc dirigés vers l'étude de douze clubs professionnels. De plus, nous n'avons interrogé qu'une partie des dirigeants de ces clubs, car tous ne connaissaient pas ou ne parvenaient pas à partager avec nous leurs perceptions sur la transformation du BME de leur organisation. Il serait alors important de continuer d'observer tant les changements dans le contexte du secteur que les changements dans les BME de ces clubs afin, par exemple, de vérifier si ses déterminants internes et externes restent les mêmes. Ainsi, les modalités de transformation d'un BME identifiées ici pourraient être confirmées et de nouvelles modalités pourraient être identifiées. Enfin, le fait de travailler dans un contexte unique (le football professionnel français) limite également notre travail en termes de généralisation des résultats. En effet l'ESA présentant des caractéristiques spécifiques en termes de régulation au niveau des charges salariales (élevées par rapport à la plupart de ses concurrents européens), un contexte différent pourrait aboutir à des conclusions différentes des nôtres.

La deuxième limite concerne finalement le football professionnel comme domaine de recherche dans une perspective de sciences de gestion. Il est vrai que nous avons adopté une approche managériale de la transformation du football professionnel, mettant surtout l'accent sur l'importance des relations inter-organisationnelles au sein de l'ESA français. Cependant, une perspective économique de ces transformations pourrait les mettre en évidence à travers un

prisme axé sur les déterminants liés à l'évolution des sources de revenus dans ces clubs. Dans ce cadre, d'autres éléments importants du BME d'un club de football pourraient être davantage privilégiés. Le premier consiste à considérer le capital humain comme facteur crucial dans la performance sportive et financière d'un club de football professionnel. Le second concerne l'aléa sportif, susceptible de menacer fortement la pérennité d'un club. Bien que nous ayons traité ces deux éléments comme partie intégrante de la composante RC du BME, une attention plus détaillée sur ces deux aspects pourrait révéler d'autres variations au niveau de cette composante. De plus, il s'agit d'un ESA ayant des caractéristiques particulières en termes de compétitivité, des caractéristiques qui pourraient exercer une influence non négligeable sur les résultats des organisations de l'ESA. D'autres déterminants ou patterns pourraient certainement aussi être analysés. En effet, la période retenue ici (1982-2020) fait que notre analyse ne tient pas compte, ou seulement partiellement, de plusieurs transformations récentes comme la volonté exprimée par plusieurs clubs européens de créer une Super League, les nouvelles réglementations liées au Brexit ou encore les implications possibles de l'intelligence artificielle.

Perspectives pour de recherches futures

Tout d'abord, notre thèse ouvre différentes perspectives pour de futures recherches s'intéressant à l'association des concepts de BM et d'ESA et à leurs influences mutuelles. En particulier, notre étude invite les chercheurs à s'interroger sur la pertinence d'un concept intégrant ces deux notions (BM et ESA), ici celui de BME. En outre, leur réflexion pourrait porter autant sur l'approche volontariste que sur l'approche déterministe pour approfondir l'analyse des déterminants de la transformation d'un BME, ainsi que sur les enjeux liés à ces déterminants. D'autres recherches devraient explorer, par exemple, l'impact des transformations macro-institutionnelles, telles que les innovations et les nouvelles technologies, sur le BME des organisations, voire des secteurs ou des écosystèmes.

Ensuite, comme nous l'avons souligné ci-dessus, notre étude ne s'est intéressée qu'aux transformations qui ont eu lieu dans le contexte du football professionnel français. Si ce terrain de recherche était pertinent pour répondre à notre problématique, de futures recherches pourraient porter sur d'autres écosystèmes footballistiques européens (e.g. Premier League, La Liga, Liga Portugal, Eredivisie, etc.), mais également sur d'autres sports, voire sur d'autres niveaux d'analyse. En plus de permettre une comparaison avec les résultats que nous avons obtenus en étudiant l'ESA français, cela permettrait, par exemple, de mieux comprendre l'impact de ce type de transformation dans différents contextes sportifs. Dans ce cadre, une

analyse historique de l'influence de la mise en place d'une ligue fermée sur le BM des clubs qui en font partie du point de vue de leurs transformations respectives pourrait s'avérer utile.

Par ailleurs, bien que les données sportives soient de plus en plus valorisées dans les recherches en sciences de gestion, d'autres études pourraient être réalisées en dehors du contexte sportif. On pourrait, par exemple, mener des travaux visant l'analyse de la pertinence de l'identification des déterminants de la transformation d'un BME dans des secteurs, ou encore au sein d'écosystèmes, dans lesquels les innovations et les évolutions technologiques peuvent représenter un gain significatif en termes de performance. Par exemple, des secteurs, tels que ceux liés à la santé et au bien-être, ou situés dans des écosystèmes d'innovation composés principalement par des start-up semblent constituer des terrains fertiles pour ce type de recherche.

Finalement, nous proposons de poursuivre des recherches destinées à comprendre davantage le concept de BME, en particulier au sein de contextes différents. Il serait alors intéressant d'analyser les déterminants de la transformation d'un BME inscrit dans des environnements (micro et macro) dont les niveaux d'influence réglementaire, économique, technologique, concurrentielle, etc. sont variés. Si la littérature offre divers travaux visant à comprendre les BM circulaires et les ESA circulaires, les recherches cherchant à comprendre leur relation sont encore rares. Des recherches futures pourraient ainsi permettre de mieux comprendre comment transformer un BM (non circulaire) en un BM circulaire au sein d'un ESA déjà circulaire, ou vice-versa.

Bibliographie

- Aarikka-Stenroos, L., Ritala, P., & Thomas, L. D. W. (2021). Circular economy ecosystems: A typology, definitions, and implications. In *Research Handbook of Sustainability Agency*. Edward Elgar Publishing.
- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, April(4), 98–107.
- Adner, R. (2012). *The wide lens: A New Strategy for Innovation*. Penguin UK.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Adner, R. (2021). *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. MIT Press.
- Adner, R., & Feiler, D. (2019). Interdependence, perception, and investment choices: An experimental approach to decision making in innovation ecosystems. *Organization Science*, 30(1), 109–125.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic Management Journal*, 37(4), 625–648.
- Adner, R., & Lieberman, M. (2021). Disruption through Complements. *Strategy Science*, 6(1), 91–109.
- Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill.
- Aglietta, M., Andreff, W., & Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue Économique Politique*, 118, 255–296.

- Altman, E. J., Nagle, F., & Tushman, M. L. (2022). The translucent hand of managed ecosystems: engaging communities for value creation and capture. *Academy of Management Annals*, 16(1), 70–101.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 40–49.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331–350.
- Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*. John Wiley & Sons.
- Andreff, W. (1999). Les finances du sport et l'éthique sportive. *Revue d'économie Financière*, 55(5), 135–175.
- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, 1.
- Andreff, W. (2008). Globalization of the sports economy. *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport*, 4(3), 13–32.
- Andreff, W. (2009). Équilibre Compétitif Et Contrainte Budgétaire Dans Une Ligue De Sport Professionnel. *Revue Économique*, 60(3), 591–633.
- Andreff, W. (2011). A quoi sert l' économie du sport ? *Société de Sociologie Du Sport de Langue Française. La Recherche En Sciences Sociales Du Sport : Quelle(s) Utilité(s) ?*, L'Harmattan, Pp.299, *Sports En Société*.
- Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud*, 2(47), 41–59.
- Andreff, W. (2018). Financial and Sporting Performance in French Football Ligue 1: Influence on the Players' Market. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 91.
- Andreff, W., & Scelles, N. (2015). Le modèle économique d'un club professionnel de football en France. In *Marketing du football*. Economica.

- Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Arrondel, L., & Duhautois, R. (2018). *L'argent du football*. Les Éditions du Cepremap.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622–647.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459–474.
- Attour, A., & Burger-Helmchen, T. (2014). Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction. *Revue d'Economie Industrielle*, 146, 11–25.
- Autio, E. (2022). Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework. *Innovation: Organization and Management*, 24(1), 96–109.
- Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. In *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 204–288). Oxford University Press.
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655–676.
- Azoulay, A. (2023). 'Breaking the Mirror' to Face Digital Convergence: The Role of Selective Mirroring in the Trade-Off between Value Creation and Capture Mechanisms. *M@n@gement*, 26(3), 52–74.
- Azoulay, A., & Attour, A. (2022). Décomposer, recoder et mettre en commun les connaissances pour reconfigurer un écosystème d'affaires. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-12.

- Bachmann, N., & Jodlbauer, H. (2023). Iterative business model innovation: A conceptual process model and tools for incumbents. *Journal of Business Research*, 168, 114177.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171.
- Baker III, T. A., Heitner, D. A., Brocard, J.-F., & Byon, K. K. (2012). Football v. Football: A Comparison of Agent Regulation in France’s Ligue 1 and the National Football League. *Pace Intell. Prop. Sports & Ent. Law Forum*, 2(1).
- Bancel, F., Belgodère, B., & Philippe, H. (2019). *Créer de la valeur dans le football : comment évaluer les clubs et leurs actifs*. RB édition.
- Bardin, L. (2013). *L’analyse de contenu* (2e édition). PUF.
- Bastien, J. (2017). *Le football professionnel européen dans un système capitaliste financiarisé en crise : une approche réglementariste des facteurs de changement institutionnel*. Université de Reims Champagne-Ardenne.
- Battilana, J. (2004). *Foundations for a Theory of Institutional Entrepreneurship: Solving the Paradox of Embedded Agency* (2004; INSEAD).
- Battilana, J., & Leca, B. (2009). The role of resources in institutional entrepreneurship: insights for an approach to strategic management that combines agency and institution. In *Handbook of research on strategy and foresight* (pp. 260–274). Edward Elgar Publishing.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469–503.

- Belussi, F., Orsi, L., & Savarese, M. (2019). Mapping Business Model Research: A Document Bibliometric Analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101048.
- Benedetti, R., & Colonge, S. (2016). *L'histoire de l'Olympique Lyonnais*. Hugo Sport.
- Bertschy, M., Mühlbacher, H., & Desbordes, M. (2019). Esports extension of a football brand: stakeholder co-creation in action? *European Sport Management Quarterly*, 1–22.
- Beulque, R., Aggeri, F., Abraham, F., & Morel, S. (2018). Business models circulaires : vers une création et captation de valeur pérenne? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, 1–29.
- Bhaskar, R. (2013). *A Realist Theory of Science*. Routledge.
- Biermann, C. (2019). *Big data foot : Comment les datas révolutionnent le football ?* Marabout.
- Blondel, F., & Gratacap, A. (2016). Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires. *Marché et Organisations*, 1(25), 15–28.
- Bogers, M., Chesbrough, H. W., & Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5–16.
- Bolotny, F. (2009). Nouvelles images : quel impact sur le modèle économique du sport ? *Les Cahiers Du Journalisme*, 19, 30–39.
- Bolotny, F., & Bourg, J.-F. (2006). The demand for media coverage. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the Economics of Sport* (pp. 112–133). Edward Elgar.
- Bourg, J. (2008). Les très hauts revenus des Superstars du sport. Un état des approches théoriques et empiriques. *Revue d'économie Politique*, 118(3), 375–394.
- Bourg, J.-F. (1992). Sport et argent : le football. *Pouvoirs: Revue Française d'études Constitutionnelles et Politiques*, 61, 91–106.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816–835.
- Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. *Strategic Organization*, 3(4), 355–383.

- Breuil, X. (2011). *Histoire du football féminin en Europe*. Nouveau Monde éditions.
- Breuil, X. (2018). *Les paris dans le football : histoire d'une industrie culturelle*. Nouveau Monde éditions.
- Brocard, J.-F. (2010). Marché des transferts et agents sportifs : le dessous des cartes. *Géoéconomie*, 54(3), 79–89.
- Bunnens, L. (2020). *Les conditions de performance de l'innovation de business model dans les entreprises établies. Une analyse quali-quantitative comparée*.
- Burgelman, R. A. (1983a). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly* 47, 47(2), 325–357.
- Burgelman, R. A. (2015). Unplugged - My Own Book Review, Robert A. Burgelman & Leonard R. Sayles (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*. *M@n@gement*, 18(2), 179–185.
- Burgelman, R. A. (2020). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. The Free Press.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996). Strategic Dissonance. *California Management Review*, 38(2), 8–28.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Cross-boundary disruptors: powerful interindustry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3–4), 315–327.
- Burgelman, R. A., Snihur, Y., & Thomas, L. D. W. (2022). Why Multibusiness Corporations Split: CEO Strategizing as the Ecosystem Evolves. *Journal of Management*, 48(7), 2108–2151.

- Carrasco-Farré, C., Snihur, Y., Berrone, P., & Ricart, J. E. (2022). The stakeholder value proposition of digital platforms in an urban ecosystem. *Research Policy*, *51*(4), 104488.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, *43*(2/3), 195–215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, *89*(1/2), 100–107.
- Casper, S. (2000). Institutional Adaptiveness, Technology Policy, and the Diffusion of New Business Models. *Organization Studies*, *21*(5), 887–914.
- Cavagnac, M., & Gouguet, J. (2008). Droits de retransmission équilibre compétitif et profits des clubs. *Revue d'économie Politique*, *118*, 229–253.
- Cerqua, A. (2014). If You Get Knocked Down, How Long Before You Get up Again? *International Journal of Sport Finance*, *9*(4), 284–304.
- Chabanet, D., Do Vale, G., & Weppe, X. (2023). Managing business model innovation in a changing environment: the case of SMEs in the pharmaceutical sector. *Management International*, 1–27.
- Chanavat, N., & Desbordes, M. (2016). Le Parc multifonctionnel Olympique Lyonnais et le Grand Stade, au cœur de la stratégie marketing du Group OL. In N. Chanavat & M. Desbordes (Eds.), *Marketing du football* (pp. 396–426). Economica.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *35*(6), 930–938.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, *11*(3), 529–555.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164–1176.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 203–213.
- Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N., & Radziwon, A. (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, 138–164.
- Codini, A. P., Abbate, T., & Petruzzelli, A. M. (2023). Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, 102548.
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
- Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 6, 105–130.
- Dattée, B., Alexy, O., & Autio, E. (2018). Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466–498.
- Daymond, J., Knight, E., Romyantseva, M., & Maguire, S. (2023). Managing ecosystem emergence and evolution: Strategies for ecosystem architects. *Strategic Management Journal*, 44(4), 1–27.
- De Reuver, M., Bouwman, H., & Macinnes, I. (2009). Business models dynamics for start-ups and innovating e-businesses. *International Journal of Electronic Business*, 7(3), 269–286.

- Dejonghe, T., & Vandeweghe, H. (2006). Belgian Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 105–113.
- Delattre, E., & Aimé, I. (2010). Le « naming » : une forme de parrainage originale. *Management & Avenir*, 35(5), 51–70.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In *Business models and modelling* (pp. 31–58). Emerald Group Publishing Limited.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2021). Le business model Apports d’un programme de recherche progressif au management stratégique. *Le Libellio AEGIS*, 17(3), 7–15.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015a). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015b). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Pearson.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213–1228.
- Dermit-Richard, N. (2012). Football professionnel en Europe : un modèle original de régulation financière sectorielle. *Management & Avenir*, 57, 79–95.
- Dermit-Richard, N. (2013). L’évolution juridique des clubs de football : de l’association à la société commerciale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 6(2), 36–51.
- Detchenique, G., & Cezar, F. (2023). La remise en cause d’un business model dominant : le cas du football professionnel français. *Innovations*, 72(3), 241–268.

- Dewitte, A., Billows, S., & Lecocq, X. (2018). Turning regulation into business opportunities: A brief history of French food mass retailing (1949–2015). *Business History*, 60(7), 1004–1025.
- Dietschy, P. (2014). *Histoire du football*. Perrin.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (pp. 3–22). Ballinger Publishing.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances: logiques de création de valeur* (traduction). Dunod.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Drut, B. (2014). *Economie du football professionnel*. La Découverte.
- Drut, B., & Guégan, J.-B. (2018). *Mercato : l'économie du football au XXIe siècle*. Éditions Bréal.
- Durand, C., & Dermit-Richard, N. (2013). La régulation du sport professionnel en Europe : le fair play financier de l'UEFA, annonciateur d'une révolution culturelle ? *International Review on Sport and Violence*, 7, 74–89.
- Durand, E., Melero, V., Vallée, L., & Wehrli, Y. (2010). Football et télévision, l'amour à tout prix ? *Géoéconomie*, 3(54), 53–61.
- Edouard, S., & Gratacap, A. (2010a). A quelles conditions un programme de recherche peut-il réussir en management stratégique ? De l'échec de l'approche par les écosystèmes d'affaires. *XIXe Conférence de l'AIMS. Luxembourg*.
- Edouard, S., & Gratacap, A. (2010b). Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. *Management & Avenir*, 4(34), 162–182.

- Edouard, S., & Gratacap, A. (2011). Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires. *Management & Avenir*, 46(6), 177–199.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- El-hodiri, M., & Quirk, J. (1971). An economic model of a professional sports league. *The Journal of Political Economy*, 79(6), 1302–1319.
- Ericson, T. (2000). The Bosman Case: Effects of the Abolition of the Transfer Fee. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 203–218.
- Fautrero, V., & Gueguen, G. (2012). Quand la domination du leader contribue au déclin. Analyse de l'écosystème d'affaires Symbian et rôle de Nokia. *Revue Française de Gestion*, 38(222), 107–121.
- Fernow, D. (1966). International Oils. *Financial Analysts Journal*, 22(1), 137–148.
- Ferreira, F. N. H., Proença, J. F., Spencer, R., & Cova, B. (2013). The transition from products to solutions: External business model fit and dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1093–1101.
- Feuillet, A. (2019). *Fondements et conséquences de l'action collective entre contributeurs et bénéficiaires : modalités de génération, de répartition et d'utilisation des revenus dans le sport professionnel*. Université de Caen Normandie.
- Feuillet, A., Alem, A., Durand, C., Terrien, M., & Scelles, N. (2023). What can be learnt from failures in the sports media business? A case study of the Mediapro crash in football media rights in France. *Journal of Media Business Studies*, 1–22.
- Feuillet, A., Scelles, N., & Durand, C. (2019). A winner's curse in the bidding process for broadcasting rights in football? The cases of the French and UK markets. *Sport in Society*, 22(7), 1198–1224.
- Firk, S., Hennig, J. C., Meier, J., & Wolff, M. (2024). Institutional entrepreneurship and digital transformation: The role of outsider CEOs. *Strategic Organization*, 1–27.

- Fleetwood, S. (2014). Bhaskar and critical realism. In *Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies: Contemporary currents* (pp. 182–219).
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397–405.
- Fonti, F., Ross, J. M., & Aversa, P. (2023). Using Sports Data to Advance Management Research: A Review and a Guide for Future Studies. *Journal of Management*, 49(1), 325–362.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Lien, L. B., Zellweger, T., & Zenger, T. (2023). Ownership competence: The enabling and constraining role of institutions. *Strategic Management Journal*, 44(8), 1955–1964.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Planning*, 56(1), 102270.
- Franck, E. (2014). Financial fair play in European club football: What is it all about? *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 193–217.
- Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue Française de Gestion*, 38(222), 69–75.
- Fréry, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2015). Competing with ordinary resources. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 69–77.
- Gandia, R., & Parmentier, G. (2017). Optimizing value creation and value capture with a digital multi-sided business model. *Strategic Change*, 26(4), 323–331.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2016). *Exploring the Field of Business Model Innovation: New Theoretical Perspectives*. Springer.
- Gassmann, O., Karolin Frankenberger, & Michaela Csik. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Harvard Business School Press.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2015). How Companies Become Platform Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 68–75.
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523–559.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion.pdf. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231–243.
- Gomes, L. A. de V., Chaparro, X. A. F., Facin, A. F. F., & Borini, F. M. (2021). Ecosystem management: Past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120950.
- Gomes, L. A. de V., Facin, A. L. F., Leal, L. F., Zancul, E. de S., Salerno, M. S., & Borini, F. M. (2022). The emergence of the ecosystem management function in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 465–487.
- Gomes, L. A. de V., Farago, F. E., Facin, A. L. F., Flechas, X. A., & Silva, L. E. N. (2023). From open business model to ecosystem business model: A processes view. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122668.
- Gouguet, J.-J., & Primault, D. (2006). The French Exception. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 47–59.
- Gouguet, J.-J., & Primault, D. (2008). Impact de l'UEFA Champions League sur les championnats nationaux. *Revue Juridique et Économique Du Sport*, 88, 141–160.

- Granados, M. L., Rosli, A., & Gotsi, M. (2022). Staying poor: Unpacking the process of barefoot institutional entrepreneurship failure. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106204.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.
- Gratacap, A., Isckia, T., & Parisot, X. (2017). Une lecture lakatosienne de l'approche par les écosystèmes d'affaires. *Management International*, 21(3), 81–95.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherche sur le processus. In *Méthodes de recherche en management* (4e édition, pp. 129–165). Dunod.
- Gueguen, G., & Passebois-Ducros, J. (2011). Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. *Management & Avenir*, 6(46), 131–156.
- Gueguen, G., & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft. *Revue Française de Gestion*, 158(1), 227–248.
- Hamani, A. (2021). *L'innovation de business model dans les entreprises en réseau : étude au niveau inter-organisationnel*. Université de Caen Normandie.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing For The Future: Vol. Vol. 25*. Harvard Business Press.
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163–3192.
- Helfat, C. E. (2022). Strategic organization, dynamic capabilities, and the external environment. *Strategic Organization*, 20(4), 734–742.
- Helleu, B. (2016). L'autre terrain de jeu : le football sur les médias sociaux. In N. Chanavat & M. Desbordes (Eds.), *Marketing du football* (pp. 236–264). Economica.
- Henttonen, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2016). Managing the appropriability of R&D collaboration. *R&d Management*, 43(S1), 145–158.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* (De Boeck).

- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251–266.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 204–240.
- Holgersson, M., Baldwin, C. Y., Chesbrough, H., & Marcel, M. L. A. (2022). The Forces of Ecosystem Evolution. *California Management Review*, 64(3), 5–23.
- Hou, H., Cui, Z., & Shi, Y. (2020). Learning Club, Home Court, and Magnetic Field: Facilitating business model portfolio extension with a multi-faceted corporate ecosystem. *Long Range Planning*, 53(4), 101970.
- Hou, H., & Shi, Y. (2021). Ecosystem-as-structure and ecosystem-as-coevolution: A constructive examination. In *Technovation* (Vol. 100). Elsevier Ltd.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004a). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004b). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.
- Iansiti, M., & Richards, G. L. (2006). The Information Technology Ecosystem: Structure, Health, and Performance. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 77–110.
- Ilyas, I. M., Kammerlander, N., Turtorea, R., & van Essen, M. (2023). When Business Model Innovation Creates Value for Companies: A Meta-Analysis on Institutional Contingencies. *Journal of Management Studies*.
- Isckia, T. (2009). Amazon's evolving ecosystem: A cyber-bookstore and application service provider. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(4), 332–343.
- Isckia, T. (2012). Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 46(6), 157–176. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0157>

- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
- Jones, A. J. C. H. (1969). The economics of the national hockey league. *The Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Économique*, 2(1), 1–20.
- Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619–626.
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1–16.
- Kapoor, R., & Agarwal, S. (2017). Sustaining superior performance in business ecosystems: Evidence from application software developers in the iOS and android smartphone ecosystems. *Organization Science*, 28(3), 531–551.
- Kapoor, R., & Lee, J. M. (2013). Coordinating and competing in ecosystems: How organizational forms shape new technology investments. *Strategic Management Journal*, 34(3), 274–296.
- Karim, S., & Capron, L. (2016). Reconfiguration: Adding, redeploying, recombining, and divesting resources and business units. *Strategic Management Journal*, 37(13), E54–E62.
- Kenney, M., & Pon, B. (2011). Structuring the smartphone industry: Is the mobile Internet OS platform the key? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 11(3), 239–261.
- Késenne, S. (1996). League management in professional team sports with win maximizing clubs. *European Journal for Sports Management*, 2(2), 14–22.
- Kim, H., Lee, J.-N., & Han, J. (2010). The Role of IT in Business Ecosystems. *Communications of the ACM*, 53(5), 151–156.
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197–230.

- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454–478.
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209–224.
- Konietzko, J., Das, A., & Bocken, N. (2023). Towards regenerative business models: A necessary shift? *Sustainable Production and Consumption*, 38, 372–388.
- Lanfranchi, P., & Wahl, A. (1998). La professionnalisation du football en France (1920–1939). *Modern & Contemporary France*, 6(3), 313–325.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Langley, A., & Denis, J.-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14(3), 13–32.
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540–553.
- Le Roy, F., Marques, P., & Robert, F. (2007). Coopétition et performances : le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, 64, 127–149.
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and Institutions: A Review on Institutional Entrepreneurship* (Harvard Business School Working Paper, No. 08-096).
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *Management*, 13(4), 214–225.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96–109.
- Lecocq, X., Mangematin, V., & Maucuer, R. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, 1–7.

- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Wincent, J. (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting and Social Change*, *166*, 120614.
- Lindholm, J. (2019). The Netflix-ication of sports broadcasting. In *The International Sports Law Journal* (Vol. 18, Issues 3–4, pp. 99–101).
- Lingens, B. (2023). How Ecosystem Management will Influence Business Model Innovation: Bridging the Gap Between Theory and Practice. *Journal of Business Models*, *11*(3), 97–104.
- Lingens, B., Miché, L., & Gassmann, O. (2021). The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. In *Long Range Planning* *102043* (Vol. 54, Issue 2). Elsevier Ltd.
- Loilier, T. (2020). XXIII. Robert A. Burgelman – Innovation, processus stratégique et évolution organisationnelle. In T. Loilier & A. Tellier (Eds.), *Les grands auteurs en stratégie* (pp. 414–432). EMS Editions.
- Loilier, T., & Malherbe, M. (2010). Genèse d'un écosystème d'affaires et approche par les capacités : les enseignements d'une étude de cas issue du secteur des télécommunications. *XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg, Juin*, 1–33.
- Loilier, T., & Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques. Le cas de l'ESA émergent des services mobiles sans contact. *Revue Française de Gestion*, *38*(222), 89–105.
- Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. (2020). Thriving in the New Normal: The HR Microfoundations of Capabilities for Business Model Innovation. An Integrated Literature Review. *Journal of Management Studies*, *57*(3), 698–726.
- Lubik, S., & Garnsey, E. (2016). Early Business Model Evolution in Science-based Ventures: The Case of Advanced Materials. *Long Range Planning*, *49*(3), 393–408.
- Lyubareva, I., & Rochelandet, F. (2016). L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives : l'exemple de la presse en ligne en France (2004-2014). *Revue d'Economie Industrielle*, *156*, 123–157.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, *80*(5), 86–92.

- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31(6), 602–628.
- Malherbe, M. (2017). Enjeux de l'évolution de l'architecture relationnelle d'un écosystème d'affaires. *Revue Française de Gestion*, 264(3), 61–79.
- Malherbe, M. (2020). Ron Adner. Les défis de la création de valeur collective au sein d'un écosystème. In T. Loilier & A. Tellier (Eds.), *Les grands auteurs en stratégie: Vol. 2e édition* (pp. 549–564). Éditions EMS.
- Malherbe, M., & Tellier, A. (2022). Explaining the nonalignment of ecosystem partners: A structuralist approach. *Strategic Organization*.
- Maltese, L., & Danglade, J.-P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod.
- Maltese, L., Pons, F., Danglade, J.-P., & Keramidias, O. (2016). L'écosystème des spectacles sportifs : de la recherche aux pratiques managériales et inversement. *Recherches En Sciences de Gestion*, 115(4), 75–96.
- Markfort, L., Arzt, A., Kögler, P., Jung, S., Gebauer, H., Haugk, S., Leyh, C., & Wortmann, F. (2021). Patterns of business model innovation for advancing IoT platforms. *Journal of Service Management*, 33(1), 70–96.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25.
- Markides, C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313–323.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99–117.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019a). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, *Forthcoming*.

- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019b). Business models de l'entreprise et ONG : contributions du portefeuille de partenariats. *Management International*, 23(3), 172–185.
- Maucuer, R., Ronteau, S., & Lesage, X. (2018). Émergence d'un business model innovant dans une start-up : le rôle structurant des narrations. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, 1–24.
- Meyssonier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), 2–19.
- Mignon, P. (2002). L'argent du football. *Pouvoirs*, 2(101), 89–104.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4e édition). SAGE Publications.
- Miller, K., Mcadam, M., & Mcadam, R. (2014). The changing university business model: a stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265–287.
- Millereux, V., Cicut, N., & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction. *Gestion et Management Public*, 4(4), 99–121.
- Minquet, J.-P. (2004). Sports, football et finance. *Revue Française de Gestion*, 150(3), 141–160.
- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant. *Management*, 13(4), 266–297.
- Monteremal, G. (2007). L'Equipe : médiateur et producteur de spectacle sportif (1946-1967). *Le Temps Des Médias*, 9(2), 107–120.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystem*. HarperCollins.
- Moore, J. F. (1998). The rise of a new corporate form. *Washington Quarterly*, 21(1), 167–181.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31–75.

- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(5), 369–379.
- Mouakhar, K., & Hachard, V. (2018). Finalités des organisations hybrides à travers une lecture de leurs business models: le cas de l'open source. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1.
- Moulard, J. (2018). *Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues Le cas des nouveaux stades du football français*. Université de Rouen Normandie.
- Moyon, E. (2011). *Le changement du business model de l'entreprise : Une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)*. 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 and Organization*, 44(4), 83–101.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *La Co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Village Mondial.
- Narayan, S., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2021). From Attention to Action: The Influence of Cognitive and Ideological Diversity in Top Management Teams on Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2082–2110.
- Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1–14.
- Nielsen, C. (2023). How Regulation Affects Business Model Innovation. *Journal of Business Models*, 11(3), 105–116.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2014). A Brief History of the Business Model Concept. In *The basics of business models 2014* (pp. 21–27). Ventus.
- Noll, R. (1974). *Government and the sports business: Papers prepared for a conference of experts, with an introduction and summary*. No. 8. Brooking institution.

- Noll, R. G. (2002). The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The Case of English Football. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169–203.
- Normann, R. (1977). Management and Statesmanship. *International Studies of Management & Organization*, 7(3/4), 20–36.
- Nys, J.-F. (2000). Les relations économiques entre le sport et les médias : entre complémentarité et ambiguïté. *LEGICOM*, 3(23), 1–14.
- Nys, J.-F., & Bourg, J.-F. (2006). *Financement des clubs sportifs et stratégie des collectivités territoriales : nouveaux modèles, nouveaux enjeux*. Territorial.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. In *The Sage handbook of organizational institutionalism* (Vol. 2, pp. 509–531).
- Ogilvie, T. (2015). How to thrive in the era of collaborative services entrepreneurship. *Research Technology Management*, 58(5), 24–33.
- O'Mahony, S., & Karp, R. (2022). From proprietary to collective governance: How do platform participation strategies evolve? *Strategic Management Journal*, 43(3), 530–562.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58–78.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.
- Paché, G. (2018). Les ligues de sport professionnel : un modèle pour l'enseignement supérieur de gestion. *Revue Française de Gestion*, 44(271), 131–142.
- Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure : le cas du football professionnel. *Management & Avenir*, 46(6), 53–78.
- Parmentier, G., & Gandia, R. (2022). *Stratégies et business models à l'ère digitale*. De Boeck Supérieur.

- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: A contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 167–183.
- Pawlowski, T., Breuer, C., & Hovemann, A. (2010). Top clubs' performance and the competitive situation in european domestic football competitions. *Journal of Sports Economics*, 11(2), 186–202.
- Pellegrin-Boucher, E., & Gueguen, G. (2005). Stratégies de «coopétition» au sein d'un écosystème d'affaires: une illustration à travers le cas de SAP. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 109–130.
- Peltoniemi, M. (2005). Business Ecosystem: A Conceptual Model of an Organization Population from the Perspectives of Complexity and Evolution. *E-Business Research Center, TUT, Research Reports 18, Tampere*.
- Peltoniemi, M. (2006). Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems. *E:CO Emergence: Complexity & Organization*, 8(1), 10–19.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Piat, P. (2002). Les joueurs. *Pouvoirs*, 101(2), 49–64.
- Pierce, L. (2009). Big losses in ecosystem niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts. *Strategic Management Journal*, 30(3), 323–347.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. (2003). *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.

- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013). Toward reimagining strategy research: Retrospection and propection on the 2011 AMR decade award article. *Academy of Management Review*, 38(4), 471–489.
- Prudhomme-Poncet, L. (2003). *Histoire du football féminin au XXe siècle*. L'Harmattan.
- Quirk, J., & Fort, R. D. (1997). Why athletes make so much money. In *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports* (pp. 209–239).
- Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectuation: creating new value through open innovation during a pandemic. *R&D Management*, 52(2), 376–390.
- Randhawa, K., West, J., Skellern, K., & Josserand, E. (2021). Evolving a Value Chain to an Open Innovation Ecosystem: Cognitive Engagement of Stakeholders in Customizing Medical Implants. *California Management Review*, 63(2), 101–134.
- Rappa, M. (2001). Business Models on the Web | Professor. *North Carolina State University*13.
- Reed, M. (2009). The agency/structure dilemma in organization theory: open doors and brick walls. In *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 289–309). Oxford Press University.
- Ricart, J. E. (2023). Business Model Innovation as the New Strategy Arena. *Journal of Business Models*, 11(3), 18–23.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63(3–4), 244–267.
- Rong, K., Patton, D., & Chen, W. (2018). Business models dynamics and business ecosystems in the emerging 3D printing industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 134, 234–245.
- Rong, K., Shi, Y., Shang, T., Chen, Y., & Hao, H. (2017). Organizing business ecosystems in emerging electric vehicle industry: Structure, mechanism, and integrated configuration. *Energy Policy*, 107, 234–247.

- Ronteau, S. (2009). Embrasser la condition de firme-pivot: dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. *Management & Avenir*, 8, 196–215.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242–258.
- Rumble, R., & Mangematin, V. (2015). Business model implementation: The antecedents of multi-sidedness. *Advances in Strategic Management*, 33, 97–131.
- Sabatier, V., Craig-Kennard, A., & Mangematin, V. (2012). When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 949–962.
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: Business model portfolios in the european biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2–3), 431–447.
- Saebi, T. (2015). Evolution, Adaptation, or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension* (pp. 145–168). Oxford University Press.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201–213.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567–581.
- Sætre, A. S., & Van De Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684–701.
- Saiias, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183–213.
- Schmidt, J., & Foss, N. J. (2023). Modularity, Adaptation Problems, and the Governance and Problem-Solving Capabilities of Core Firms in Ecosystems. *Journal of Management*, 01492063231215023.

- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Shepherd, D. A., Seyb, S. K., & George, G. (2023). Grounding Business Models: Cognition, Boundary Objects, and Business Model Change. *Academy of Management Review*, 48(1), 100–122.
- Shi, X., Liang, X., & Luo, Y. (2023). Unpacking the intellectual structure of ecosystem research in innovation studies. *Research Policy*, 52(6).
- Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). Integrating research on inter-organizational networks and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92–121.
- Şimşek, T., Öner, M. A., Kunday, Ö., & Olcay, G. A. (2022). A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121372.
- Sloane, P. J. (1969). The labour market in professional football. *British Journal of Industrial Relations*, 7(2), 181–199.
- Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121–146.
- Sloane, P. J. (2015). The Economics of Professional Football Revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1–7.
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.
- Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). Looking forward, looking back: Strategic organization and the business model concept. *Strategic Organization*, 20(4), 757–770.
- Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business Model Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*.
- Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50–63.

- Snihur, Y., Thomas, L. D. W., & Burgelman, R. A. (2018). An Ecosystem-Level Process Model of Business Model Disruption: The Disruptor's Gambit. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1278–1316.
- Snihur, Y., Thomas, L. D. W., & Burgelman, R. A. (2023). Strategically Managing the Business Model Portfolio Trajectory. *California Management Review*, 62(2), 156–176.
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, 52(3), 305–325.
- Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554–583.
- Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22–38.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3–S16.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2–3), 383–407.
- Stangret, G. (2017). *Le football est une science (in)exacte: Entraîneurs, joueurs, journalistes, spectateurs : comment le big data a changé le visage du football ?* Amphora.
- Stonig, J., Schmid, T., & Müller-Stewens, G. (2022). From product system to ecosystem: How firms adapt to provide an integrated value proposition. *Strategic Management Journal*, 43(9), 1927–1957.
- Stück, S. E., Thomsen, P., & Nielsen, C. (2023). Overcoming barriers in creating ecosystem business models: Achieving resilience in an uncertain and competitive setting. In *Reconfiguration of Business Models and Ecosystems: Decoupling and Resilience* (pp. 26–46). Routledge.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: a chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2–3), 408–430.

- Szymanski, S. (2003). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 61, 1137–1187.
- Szymanski, S. (2006). The economic evolution of sport and broadcasting. *The Australian Economic Review*, 39(4), 428–434.
- Szymanski, S., & Valletti, T. M. (2005). Promotion and relegation in sporting contests. *Rivista Di Politica Economica*, 95(5–6), 3–39.
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284–307.
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs. In *Ubiquity* (Issue May). Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tellier, A. (2017). Whatever happened to the “great escape”? Lessons from the rise and decline of the pinball ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 75(1–4), 121–141.
- Thiriez, F. (2002). Les clubs français à l’épreuve du « foot-business ». *Pouvoirs*, 101(2), 65–74.
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2012). Modeling the ecosystem: a meta-synthesis of ecosystem and related literatures. *DRUID 2012 Conference, Copenhagen (Denmark)*.
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2019). Innovation ecosystems. *Available at SSRN 3476925*.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Torrès-Blay, O., & Gueguen, G. (2003). Linux contre Microsoft : la guerre des Écosystèmes d’Affaires. *Cahiers de Recherche European Entrepreneurial Learning*, 10.

- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1147–1161.
- Tsoukas, H. (1989). The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review*, 14(4), 551–561.
- Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49–58.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213–219.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research. *Organization Science*, 1(3), 313–335.
- Vaskelainen, T., & Münzel, K. (2018). The Effect of Institutional Logics on Business Model Development in the Sharing Economy: The Case of German Carsharing Services. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 273–293.
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, K. (2018). *Reinventing business models: How firms cope with disruption*. Oxford University Press.
- von Delft, S., & Zhao, Y. (2021). Business models in process industries: Emerging trends and future research. *Technovation*, 105, 102195.
- Vrooman, J. (2007). Theory of the beautiful game: the unification of european football. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 314–354.
- Wahl, A. (1986). Le footballeur français: de l'amateurisme au salariat (1890-1926). *Le Mouvement Social*, 135, 7–30.
- Wahl, A. (2002). *La balle au pied: histoire du football*. Gallimard.

- Wang, R. D., & Miller, C. D. (2020). Complementors' engagement in an ecosystem: A study of publishers' e-book offerings on Amazon Kindle. *Strategic Management Journal*, 41(1), 3–26.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004). Le business model : l'oublié de la stratégie? *13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin.*
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 65–75.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113–131.
- Weill, P., Malone, T. W., D'urso, V. T., Herman, G., & Woerner, S. (2005). Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. *MIT Center for Coordination Science*, 226, Art. 226.
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives: pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue Française de Gestion*, 5, 43–63.
- Whittington, R. (2008). Alfred chandler, founder of strategy: Lost tradition and renewed inspiration. *Business History Review*, 82(2), 267–277.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. *Journal of Business Models*, 5(1), 14–34.
- Wirtz, B. W., Müller, W. M., & Langer, P. F. (2022). The concept of business models: development and research perspectives.pdf. *International Journal of Innovation Management*, 26(7), 2250056.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2–3), 272–290.

- Yang, J., Chesbrough, H., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2022). How to Appropriately Value from General-Purpose Technology by Applying Open Innovation. *California Management Review*, 64(3), 24–48.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods* (6ème). SAGE.
- Yip, G. S. (2004). Using Strategy to Change Your Business Model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17–24.
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219–229.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Annexes

Annexe I : Grille de codage pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique interne	334
Annexe II : Grille de codage pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique externe	338
Annexe III : Version détaillée des modalités de transformation du BME	341
Annexe IV : Quelques faits ayant influencé l'évolution du football français (1872-2020)....	342
Annexe V : Frise chronologique du football professionnel français (1872-2020).....	345
Annexe VI : Entretiens semi-directifs	346
Annexe VII : Guide d'entretien	347
Annexe VIII : Extraits d'entretiens retranscrits et codés sur le logiciel Atlas.ti pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique interne	349
Annexe IX : Extraits d'entretiens retranscrits et codés sur le logiciel Atlas.ti pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique externe	350
Annexe X : Les variations dans les composantes du BME et leurs modalités de transformation des 4 cas principaux	351
Annexe XI : Les déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME des 4 cas principaux.....	353

Annexe I : Grille de codage pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique interne

CHANGEMENTS INTENTIONNELS	Les changements intentionnels concernant la composante RC du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.	Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires)	DI_CI_RC_RNS	Choix intentionnel d'utiliser de ressources non stratégiques/ordinaires (jugés comme étant moins importantes pour aboutir à la performance) pour l'organisation, ayant une conséquence sur la disponibilité de ces ressources dans l'ESA choisi.
		Valorisation de nouvelles ressources et compétences	DI_CI_RC_VRC	Il s'agit d'un changement volontaire et majeur par la valorisation de nouvelles RC, ayant des conséquences sur les trois composantes du BME.
		Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la proposition de valeur	DI_CI_RC_ARC	Acquisition de ressources et/ou de compétences essentielles à l'organisation externe et la proposition de valeur individuelle (BM) et/ou conjointe (ESA) de l'organisation focale.
		Développement de normes technologiques propres	DI_CI_RC_DNT	Changement intentionnel visant à développer ses propres standards ou ses propres technologies sans faire appel à des partenaires externes.
	Les changements intentionnels concernant la composante Oi du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.	Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation	DI_CI_OI_RAO	Choix du degré de risque assumé par l'organisation concernant ses interdépendances au sein de l'ESA (susceptibles d'influencer la dynamique du BME).
		Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA	DI_CI_OI_CRR	Il s'agit de renforcer les capacités internes de l'organisation à sélectionner, attirer ou retenir les ressources rares pour l'ESA.
		Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur	DI_CI_OI_AIV	Choix intentionnel concernant la sélection des activités, menées en interne (certaines susceptibles de développer l'organisation écosystémique du BME), en vue de la captation de la valeur individuelle.
		Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne	DI_CI_OI_AAC	Choix intentionnel d'abandonner ou d'externaliser une activité centrale, auparavant réalisée en interne, en vue de la réallocation ou recombinaison de ressources éventuellement limitées au sein de l'organisation ou de son ESA.

	Les changements intentionnels concernant la composante OE du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.	Extension du réseau de valeur	DI_CI_OE_ERV	Développement de partenariats (éventuellement avec des partenaires locaux) et de relations privilégiées, ayant des conséquences sur la transformation de la seule composante « Organisation » (dimension externe).
		Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA	DI_CI_OE_GPV	Le choix des modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs faisant partie de la structure d'alignement de la proposition de valeur au sein de l'ESA. La répartition se fait souvent en faveur de l'entreprise focale, lorsqu'il y en a une, ce qui n'empêche pas une répartition équitable. Ce qui peut être important pour l'existence de certaines structures d'alignement.
		Orientation vers des clients inhabituels	DI_CI_OE_OCI	Changement intentionnel de proposition de valeur ciblant une clientèle inhabituelle ayant des conséquences sur l'intensité de la concurrence au sein de l'ESA.
		Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (co-crédation de valeur).	DI_CI_OE_RDC	La mise en place de partenariats visant des ressources et/ou des compétences stratégiques (propriété intellectuelle, marque, etc.), nécessaires à l'élaboration d'une proposition de valeur collective. Ces partenariats peuvent comprendre la création de normes technologiques collectives ou d'associations professionnelles susceptibles d'avoir un éventuel effet sur le pouvoir de négociation des parties prenantes.
		Réduction de la dépendance envers une partie prenante (ESA)	DI_CI_OE_RDP	Le choix de l'organisation de réduire sa dépendance envers une partie prenante (ESA), éventuellement pour neutraliser ou annuler l'influence de certains acteurs tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires, etc.
		Proposition de valeur groupée	DI_CI_OE_PVG	Développement d'une proposition de valeur en collaboration avec des partenaires qui ne sont pas soumis à l'influence des conditions propres au secteur d'activité de l'organisation focale. Cela correspond à une transformation conjointe des composantes « Organisation » et « Proposition de valeur ».
		Crédation de valeur par l'innovation ouverte	DI_CI_OE_VIO	Développement de partenariats externes à l'organisation, axés sur l'exploration et l'ambidextrie organisationnelle, à travers un écosystème d'innovation permettant de créer de la valeur par l'innovation ouverte dans le cas où la transformation du BM seul n'est pas suffisante.

ADAPTATIONS CONTRAINTES	Les adaptations contraintes concernant la composante RC du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.	Dépendance envers une partie prenante (ESA) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation	DI_AC_RC_DPE	Adaptations induites par la dépendance envers une partie prenante disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation. Cette dépendance peut éventuellement soumettre l'organisation aux conditions du secteur d'activité. Une assurance de générer des revenus substantiels grâce à des acteurs détenant des droits exclusifs au sein de l'ESA.
		Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles	DI_AC_RC_RRD	Adaptations visant à répondre aux transformations de l'environnement choisi par l'organisation (ESA), tels qu'une réorganisation et une redistribution plus efficace des ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles. Ces choix peuvent faire l'objet d'une utilisation de ressources et de compétences stratégiques par des acteurs qui visent à créer ou à transformer les institutions de leur ESA. Cela peut inclure l'optimisation des ressources humaines, financières (y compris la réduction des coûts), matérielles et technologiques.
	Les adaptations contraintes concernant la composante Oi du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.	Nouveau BM dans l'ESA	DI_AC_OI_NBM	L'arrivée d'un nouveau BM dans l'environnement choisi (ESA) amène l'organisation à réfléchir à des adaptations de son organisation interne pour faire face à la concurrence.
		Adaptation des activités réalisées en interne	DI_AC_OI_AAI	Adaptation des activités réalisées en interne en raison d'une situation où la création de valeur par une autre organisation de l'ESA (souvent le leader) dépend des organisations qualifiées de complémentaires.
		Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA	DI_AC_OI_RPE	Adaptation visant à répondre aux transformations de l'environnement choisi (ESA), généralement des acteurs publics influents, pouvant avoir un impact sur la composante « Oi » du BM de l'organisation.
	Les adaptations contraintes concernant la composante OE du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.	Adaptation des activités réalisées en externe	DI_AC_OE_AAE	Adaptation de l'organisation écosystémique (OE), notamment sur la manière de proposer de la valeur, en raison du risque de concurrence (peur de perdre des revenus).
		Nouvelle technologie (ESA)	DI_AC_OE_NTE	Adaptation de l'organisation écosystémique (OE) suite au développement ou à l'arrivée d'une nouvelle technologie susceptible de modifier les règles au sein de l'ESA.
		Nouvelle réglementation (ESA)	DI_AC_OE_NRE	Adaptation de l'organisation écosystémique (OE) suite à des changements réglementaires (régulation ou dérégulation) susceptibles de modifier les règles au sein de l'ESA.

		Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel	DI_AC_OE_RCT	L'organisation est confrontée à une pression pour atteindre des objectifs spécifiques dans un délai relativement court afin de maintenir sa position sur le marché et de rester compétitive par rapport à ses concurrents. Par ex. : la pression exercée par le besoin de performances sportives à court terme conduisant à un manque de flexibilité concernant les efforts à déployer pour trouver des alternatives.
		Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de propositions de valeur intégrées	DI_AC_OE_AVI	Adaptations liées aux fonctions des produits et/ou services de l'organisation pour les aligner avec l'ESA, recherchant des complémentarités et favorisant la collaboration interne et externe dans le développement des capacités d'orchestration dans l'environnement choisi.

Annexe II : Grille de codage pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique externe

INFLUENCE DU BME SUR LA DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE	Transformations dans la dynamique interne du BME de l'organisation	Reconfiguration de la structure d'alignement (ESA)	DE_IBME_TDI_RSA	Des transformations dans la distribution des activités au sein de la structure d'alignement (interactions entre les éléments de l'ESA), qui peut se traduire par l'intégration, la suppression, la combinaison, la séparation ou le déplacement d'activités.
		Conception d'un écosystème minimum viable	DE_IBME_TDI_CEV	Développement d'une petite configuration d'éléments susceptibles d'être regroupés tout en créant une valeur commerciale singulière. Cela demande éventuellement des réflexions et/ou des ajustements (choix délibéré) de la part d'institutions extérieures à la dynamique interne du BME.
		Changement dans la dynamique concurrentielle dans l'ESA	DE_IBME_TDI_CDC	Des transformations dans la dynamique concurrentielle interne de l'ESA susceptibles d'accroître les risques de déséquilibre concurrentiel et l'influence et le contrôle exogènes. Mais aussi des opportunités telles que l'injection de capitaux, la modernisation et la professionnalisation ou l'expansion géographique de l'ESA.
		Technologie introduite, développée ou conçue par l'ESA	DE_IBME_TDI_TDC	Des transformations dans la dynamique interne du BME résultant de l'introduction, du développement ou de la conception d'une nouvelle technologie susceptible de modifier les règles au sein de l'ESA.
		Réduction de la dépendance envers une partie prenante (macro)	DE_IBME_TDI_RDP	Le choix de l'organisation de réduire sa dépendance envers une partie prenante (macro), éventuellement pour neutraliser ou annuler l'influence de certains acteurs tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires, etc. Ces choix peuvent faire l'objet d'une utilisation de ressources et de compétences stratégiques par des acteurs qui visent à créer ou à transformer les institutions de leur macro-environnement.
		Abandon d'une activité centrale auparavant menée conjointement dans le BME	DE_IBME_TDI_AAC	Des transformations dans la dynamique interne du BME provoquée par l'abandon d'une ou plusieurs activités centrales auparavant menées conjointement dans l'environnement choisi (ESA). Ces transformations peuvent être susceptibles d'influencer la réallocation et/ou la redistribution des ressources et la dynamique institutionnelle externe du BME.

		Naissance et expansion de l'ESA	DE_IBME_TDI_NEE	Phase d'émergence d'une architecture complexe visant à construire une nouvelle offre autour d'une idée émergente constituée de séquences coévolutives entre des organisations en coopération cherchant à combiner leurs BM afin d'attirer des clients. Des transformations susceptibles d'influencer les dynamiques institutionnelles externes du BME (politiques réglementaires, dynamique concurrentielle, etc.).
		Mise en place de pratiques de lobbying	DE_IBME_TDI_MPL	Efforts déployés par des individus, groupes ou organisations en vue de persuader ou d'influencer les décideurs, tels que les législateurs, les fonctionnaires ou les chefs d'entreprise, afin qu'ils adoptent certaines politiques, lois ou réglementations qui favorisent leurs intérêts ou objectifs spécifiques. Pratique susceptible de transformer les règles institutionnelles externes au BME.
INFLUENCE INSTITUTIONNELLE SUR LA DYNAMIQUE DU BME	Transformations au niveau institutionnel de l'organisation	Nouvelle réglementation (macro)	DE_ME_TI_NRM	Des transformations institutionnelles au niveau macro-environnemental liées à de nouvelles réglementations susceptibles d'influencer les règles au sein de la dynamique interne du BME. La déréglementation peut également être un facteur susceptible d'offrir de nouvelles opportunités.
		Dépendance envers une partie prenante (macro) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles pour l'organisation	DE_ME_TI_DPM	Adaptations induites par la dépendance envers une partie prenante disposant de ressources et/ou de compétences essentielles pour l'organisation. Cette dépendance peut éventuellement soumettre l'organisation aux conditions du secteur d'activité. Une assurance de générer des revenus substantiels grâce à des acteurs détenant des droits exclusifs au sein du macro-environnement.
		Influence des institutions supranationales sur la structuration de l'ESA	DE_ME_TI_ISS	Des transformations institutionnelles au niveau macro-environnemental liées aux décisions des institutions nationales et supranationales susceptibles d'influencer la dynamique interne des BME (organisation de l'écosystème).
		Transformation du modèle économique du secteur	DE_ME_TI_CME	Des transformations du modèle économique (macro) susceptibles d'influencer la dynamique interne du BME, pouvant conduire à des ajustements du BM et/ou de l'ESA de l'organisations.

		Nouvelles technologies (macro)	DE_ME_TI_NTM	Des transformations et évolutions technologiques (macro) susceptibles d'influencer la dynamique interne du BME, pouvant conduire à des ajustements du BM et/ou de l'ESA de l'organisations.
		Transformations socioculturelles et géopolitiques	DE_ME_TI_TSC	Des transformations socioculturelles et géopolitiques (macro) susceptibles d'influencer la dynamique interne du BME, pouvant conduire à des ajustements du BM et/ou de l'ESA de l'organisations.

Annexe III : Version détaillée des modalités de transformation du BME

Variations types		Composante(s) la (les) plus concernée(s)			Synthèse	Modalités de transformation
Changements intentionnels	Adaptations contraintes	RC	Oi	OE		
<p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation • Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA • Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur • Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne 	<p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveau BM dans l'ESA • Adaptation des activités réalisées en interne • Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA 		X			<p>Réorganisation des activités internes Renforcement des activités menées en interne susceptibles d'attirer des partenaires locaux</p>
<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires) • Valorisation de nouvelles ressources et compétences • Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la proposition de valeur • Développement de normes technologiques propres <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation • Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA • Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur • Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne 	<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance envers une partie prenante (ESA) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation • Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveau BM dans l'ESA • Adaptation des activités réalisées en interne • Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA 	X	X			<p>Optimisation des ressources et compétences internes Optimisation des ressources et des compétences et des activités internes susceptibles de proposer et de capturer de la valeur par des initiatives individuelles</p>
<p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation • Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA • Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur • Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extension du réseau de valeur • Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA • Orientation vers des clients inhabituels • Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (co-création de valeur) • Réduction de la dépendance envers une partie prenante • Proposition de valeur groupée • Création de valeur par l'innovation ouverte 	<p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveau BM dans l'ESA • Adaptation des activités réalisées en interne • Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des activités réalisées en externe • Nouvelle technologie (ESA) • Nouvelle réglementation (ESA) • Besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel • Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'écosystème en vue de propositions de valeur intégrées 		X	X		<p>Redéfinition du flux d'activités Développement des compétences internes et écosystémiques par des partenariats stratégiques</p>
<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires) • Valorisation de nouvelles ressources et compétences • Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la proposition de valeur • Développement de normes technologiques propres <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation • Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA • Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur • Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extension du réseau de valeur • Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA • Orientation vers des clients inhabituels • Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives (co-création de valeur) • Réduction de la dépendance envers une partie prenante • Proposition de valeur groupée • Création de valeur par l'innovation ouverte 	<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance envers une partie prenante (ESA) disposant de ressources et/ou de compétences essentielles et stratégiques pour l'organisation • Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveau BM dans l'ESA • Adaptation des activités réalisées en interne • Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des activités réalisées en externe • Nouvelle technologie (ESA) • Nouvelle réglementation (ESA) • Besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel • Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'écosystème en vue de propositions de valeur intégrées 	X	X	X		<p>Reconfiguration du BME Valorisation de nouvelles ressources et compétences visant le développement des activités internes et externes susceptibles de proposer et de capturer de la valeur collectivement</p>

Annexe IV : Quelques faits ayant influencé l'évolution du football français (1872-2020)

Année	Événement	Période	Genre
1872	Création du premier club de football « le Havre Athletic Club (HAC) »	AP	DC
1887	Création de l'Union des sociétés françaises de sports athlétiques (USFSA)	AP	DC
1894	L'Union des sociétés françaises de sports athlétiques (USFSA) s'intéresse au football en organisant leur premier championnat à Paris	AP	DC
1901	Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association	AP	DR
1904	Création de la FIFA	AP	DC/DR
1905	Championnat de France de football organisé par la Fédération cycliste et athlétique de France (FCAF)	AP	DC
1905	Le Comité français interfédéral (CFI) - l'ancêtre direct de la Fédération française de football	AP	DC
1907	Trophée de France (en 1916 – Coupe de France)	AP	DC
1910	La Ligue de football association (LFA)	AP	DC
1910	Le Championnat de la LFA	AP	DC
1917	Le Coupe de France comme successeur du Trophée de France	AP	DC
1919	Création de la Fédération française de football	AP	DC/DR
1919	Le premier championnat de France féminin de football a été organisé par la Fédération des sociétés féminines sportives de France (FSFSF)	AP	DC
1925	Création du Championnat de France par la FFF	VP	DC
1926	Mise en place de la Commission du règlement du championnat de France	VP	DR
1927	Mise en place du Championnat de France organisé par la FFF	VP	DC
1928	La création de la Coupe du monde de la FIFA	VP	DC
1928	Le FC Sochaux est fondé devenant le premier club de football professionnel français	VP	DC
1930	Coupe du monde disputée en Uruguay	VP	DC
1930	Coupe Peugeot	VP	DC
1932	La FFF fait du football français un sport officiellement professionnel (premier championnat national à vingt clubs)	P	DC
1932	L'Amicale des clubs amateurs utilisant des joueurs professionnels l'ancêtre du Groupement des clubs autorisés à utiliser des joueurs professionnels	P	DC
1946	Groupement des clubs autorisés à utiliser des joueurs professionnels - l'ancêtre du Groupement du football professionnel de 1969	P	DC
1954	Création de l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA)	P	DC
1955	Coupe des clubs champions européens (Ligue des champions)	P	DC
1955	Coupe des villes de foires	P	DC
1956	Le Ballon d'or a été créé par France Football	P	DC
1961	Création de l'Union nationale des footballeurs professionnels (UNFP)	P	DR
1964	Le pécule de fin de carrière	P	DR
1969	Groupement du Football Professionnel l'ancêtre de la Ligue Nationale de Football de 1981	P	DC
1969	La grève des footballeurs : l'instauration du contrat à temps	P	DR
1971	Création de la Coupe UEFA (Ligue Europa de l'UEFA) comme successeur de la Coupe des villes de foires	P	DC
1972	Création de l'Institut national du football de Vichy	P	DC

1973	Supercoupe de l'UEFA	P	DC
1973	La charte du football français	P	DR
1973	Rapport Séguin 1973 sur le statut des joueurs, les structures, la forme juridique et le contrôle des clubs.	P	DR
1975	La loi Mazeaud (N° 75-988) « SEML »	P	DR
1977	Création UNECATEF - Union nationale des entraîneurs et cadres techniques du football français	P	DR
1981	La ligue nationale de football l'ancêtre de la Ligue de Football Professionnel (LFP)	P	DC
1982	Fin du monopole audiovisuel de l'Etat - déréglementation et privatisation du marché	P	DE/DT
1984	La loi du 16 juillet 1984 « SOS »	P	DR
1984	Début de l'ère Canal+ - l'augmentation des recettes provenant des droits TV	P	DE/DT
1987	La loi N° 87-979, du 7 décembre 1987 « SAOS »	P	DR
1987	Le conseil d'administration de l'OL a nommé Jean-Michel Aulas à la présidence du club	P	DE
1990	Transfert de l'Institut national du football de Vichy à Clairefontaine	P	DC/DT
1990	Union des clubs professionnels de football (UCPF)	P	DR
1991	Canal+ rachète PSG	P	DE
1992	Création de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG)	P	DR
1992	Création de la Ligue des champions de l'UEFA	P	DC
1993	L'Olympique de Marseille remporte la Ligue des champions de l'UEFA	P	DC
1994	Création de la Coupe de la Ligue regroupant que des clubs professionnels français	P	DC
1995	Arrêt Bosman	P	DR
1998	Coupe du monde France	P	DE/DT
1998	1ere Coupe du monde remportée par l'équipe de France de football	P	DE
1999	Loi du 28 décembre 1999 « SASP » et « EUSRL »	P	DR
1999	Réforme de la Ligue des champions	P	DC
1999	Création du groupe OL	P	DE
2000	Création du G14	P	DC
2000	Loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 modifiée par le décret de novembre 2002 « réglementation de l'activité d'agent de joueurs »	P	DR
2001	Première édition de la Ligue des champions féminine de l'UEFA	P	DC
2001	Accord sur le transfert 2001 UEFA-FIFA	P	DR
2002	La LNF est devenu la ligue de football professionnel (LFP)	P	DC
2004	Facebook comme précurseur des réseaux sociaux modernes	P	DT
2004	Le droit à l'image collective (DIC)	P	DC/DR
2004	Système de licence pour participer aux compétitions UEFA	P	DC/DE
2006	Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 permettant aux clubs de football professionnels français de s'introduire en bourse	P	DR
2006	Les fonds d'investissement <i>Butler Capital Partners</i> et <i>Colony Capital</i> rachètent le PSG	P	DE
2007	Cotation en bourse de l'OL	P	DE
2008	Le Rapport Besson « Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français »	P	DC
2008	Rapport Séguin « Commission Grands Stades Euro 2016 »	P	DC
2008	Le G14 est rebaptisée Association des clubs européens (ECA)	P	DC
2009	Coupe UEFA est rebaptisée Ligue Europa	P	DC

2010	La mise en place du Fair-play financier	P	DR
2010	Le Mans FC devient le premier club français à commercialiser le nom de son stade dans une logique de parrainage	P	DT/DE
2010	Loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne	P	DT/DE
2010	Loi Évin relative à la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme	P	DE/DR
2011	Qatar Sports Investments (QSI) rachète le PSG	P	DE
2012	Loi N° 2012-158 du 1er février 2012 « clubs comme des sociétés commerciales classiques »	P	DR
2012	L'Instance de contrôle financier des clubs (ICFC)	P	DR
2014	Commission GLAVANY	P	DC
2015	La création du syndicat Première Ligue	P	DR
2016	Euro 2016 « des nouveaux stades ont été construits ou rénovés pour l'occasion »	P	DC/DT
2017	Neymar est recruté par le PSG pour 222 millions d'euros	P	DE
2017	Loi n° 2017-261 du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport	P	DR
2018	2eme Coupe du monde remportée par l'équipe de France de football	P	DE
2019	Réforme du marché des transferts par la FIFA	P	DR
2019	L'UEFA et l'ECA signent un protocole d'accord de collaboration	P	DC
2019	L'arrivée de l'opérateur hispano-chinois Mediapro	P	DE/DT
2020	Disparition de la Coupe de la Ligue	P	DC
2020	Brexit - le Royaume-Uni quitte l'Union européenne après 47 ans d'adhésion	P	DC/DR
2020	Premier confinement (covid-19) en France - du 17 mars au 11 mai	P	DE/DR
2020	La LFP suspend le vendredi 13 mars la Ligue 1 et la Ligue 2 en raison de la crise du Covid-19	P	DC/DR/DE
2020	La LFP décide le jeudi 30 avril de mettre la fin à la saison de football professionnel 2019-2020 en raison de la crise du Covid-19	P	DC/DE/DR
2020	La résiliation le jeudi 30 avril du contrat de Canal Plus avec la Ligue	P	DE
2020	L'Assemblée Générale de la LFP adopte le 4 mai une résolution permettant à la LFP de contracter auprès de son établissement bancaire un prêt garanti par l'état	P	DE
2020	L'ESTAC rejoint le City Football Group	P	DE
2020	Cession de 80 % du capital du Stade Malherbe de Caen au fonds d'investissement américain <i>Oaktree</i>	P	DE
2020	Le Toulouse FC passe officiellement au fonds d'investissement <i>RedBird Capital Partners</i>	P	DE
2020	Le Royaume du Bahreïn nouveau partenaire stratégique du Paris FC 20% du capital	P	DE

Période : Avant la Professionnalisation (AP) ; Vers le Professionnalisme (VP) ; Professionnalisme (P).

Genre : Dimension Compétitive (DC) ; Dimension Réglementaire (DR) ; Dimension Économique (DE) ; Dimension Technologique (DT).

Annexe VI : Entretiens semi-directifs

Organisation	Codes verbatim	Date	Durée
Membres de clubs			
Stade Malherbe de Caen	SMC	19/03/21	1h19
FC Lorient	FCL	07/04/21	53 min
SCO d'Angers	SCO	02/06/21	46 min
AS Saint-Étienne / Lille OSC / Racing Club de Lens	ASSE/LOSC/RCL	26/05/21	1h07
En Avant de Guingamp	EAG	07/04/21	59 min
Paris FC	PFC	02/09/21 08/09/21	28 min
AJ Auxerre	AJA	07/09/21	45 min
Montpellier Hérault Sport Club	MHSC	16/09/21	31 min
ESTAC Troyes	ESTAC	21/09/21	57 min
AS Saint-Étienne / Toulouse FC	ASSE/TFC	28/09/21	44 min
Olympique Lyonnais	OL 1	26/10/21	50 min
	OL 2	19/11/21	30 min
	OL 3	24/11/21	34 min
Experts du football français			
Centre International d'Etudes du Sport	CIES	07/04/21	1h25
Université de Caen	UNICAEN	13/04/21	52 min
L'Equipe	LEQ 1	04/06/21	1h09
	LEQ 2	09/07/21	1h41
Direction Nationale du Contrôle de Gestion	DNCG	27/05/21	1h01
Centre de Droit et d'Economie du Sport Limoges / Direction Nationale du Contrôle de Gestion	CDES/DNCG	11/06/21	52 min
Ministère des sports (2 interlocuteurs)	MS	08/07/21	1h38
Ministère des sports / Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	MS/SORB	16/07/21	1h20
Association Nationale Des Élus du Sport	ANDES	23/07/21	40 min
Fédération Française de Football	FFF	23/07/21	51 min
Comité Départemental Olympique et Sportif de la Manche	CDOSM	01/09/21	1h
Ligue de football professionnel	LFP	03/09/21	49 min
Économiste indépendant du sport	ECO	05/09/21	56 min
Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel	ANLSP	06/09/21	1h01
Université de Lausanne	LAU	08/09/21	47 min
Mairie de Toulouse / Toulouse Métropole	TOU	09/09/21	53 min
Université de Reims / CDES Limoges	REIMS/CDES	22/09/21	1h08
Foot Unis	UNIS	24/09/21	34 min
Centre National de la Recherche Scientifique	CNRS	30/09/21	1h
Université Paris Saclay	SAC	16/11/21	1h
TOTAL			29h59

Annexe VII : Guide d'entretien

Introduction :

Présentation de la recherche

Le chercheur et l'objectif de la recherche réalisée.

Les caractéristiques du répondant

- I. Nom, fonction, organisation, ses missions, ancienneté dans l'organisation
- II. Parcours antérieur dans le football professionnel français
- III. Parcours professionnel

Partie 1 : Les événements qui ont affecté le fonctionnement du football professionnel français¹

- I. Les principaux événements (jalons) qui ont eu un effet majeur sur le fonctionnement du football professionnel français
- II. Hiérarchie de ces événements
- III. Leurs effets

Partie 2 : Représentation des business models prédominants dans le football professionnel français à différents moments clés (basé sur les réponses de la partie 1)

- I. Les ressources et compétences
 - a. Ressources
 - b. Compétences
 - c. Comparaison dans les différentes périodes
 - d. Différence entre les clubs dans les différentes périodes
- II. La proposition de valeur
 - a. Contenu de l'offre (produits, services, groupe d'utilisateurs)
 - b. Condition d'accès à l'offre (prix, modèle de revenu)
 - c. Réaction des clients, fans ou supporters
 - d. Comparaison dans les différentes périodes
 - e. Différence entre les clubs dans les différentes périodes
- III. L'organisation
 - a. Activités internes
 - b. Activités externes
 - c. Partenariats intra et inter-secteurs
 - d. Comparaison dans les différentes périodes
 - e. Différence entre les clubs dans les différentes périodes

- IV. Capture de valeur « nature du flux de trésorerie »
 - a. Les sources de revenus
 - b. Volume d revenus
 - c. Comparaison dans les différentes périodes
 - d. Différence entre les clubs dans les différentes périodes

- V. Coûts
 - a. Les coûts
 - b. Volume de coûts
 - c. Comparaison dans les différentes périodes
 - d. Différence entre les clubs dans les différentes périodes

Partie 3 : Vue d'ensemble de l'écosystème

- I. Les acteurs du football professionnel français et leurs relations
- II. Description globale des business models prédominants dans les différentes périodes
- III. Leurs caractéristiques et spécifiques (atouts et faiblesses)
- IV. Environnement de ces organisations dans les différentes périodes
- V. Place des acteurs en fonction de leur contribution au développement du football professionnel français dans les différentes périodes
- VI. La performance collective du football professionnel français dans les différentes périodes

Partie 4 : Perspectives dans les années à venir

- VII. Perspectives pour les 5 prochaines années
- VIII. Grandes tendances
- IX. Avis concernant une éventuelle transformation du football européen (super ligue européenne, réduction du nombre de clubs en Ligue 1, réforme de la Ligue des champions, etc.)
- X. Avis concernant les conséquences de ces transformations sur le football professionnel français

Conclusion de l'entretien

Annexe VIII : Extraits d'entretiens retranscrits et codés sur le logiciel Atlas.ti pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique interne

Gestionnaire de citations		Aucun regroupement		Mode de présentation		Filtre		Rechercher		Aide		Mise en page		
Analyse (intra-inter cas) thèse		Nouveau	Supprimer	Groupement		Exporter		Rechercher		Aide		Mise en page		
<input checked="" type="checkbox"/> Filtrer les citations qui sont codées avec des codes dans le dossier Changement intentionnel dans l'organisation externe 48												Dossier de codes Changement intentionnel dans l'organisation externe Couleur <input type="radio"/> Aucun couleur Membres <input type="radio"/> DI_CI_OE_ERV « Extension d... <input type="radio"/> DI_CI_OE_GPV « Modalités... <input type="radio"/> DI_CI_OE_OCI « Orientation... <input type="radio"/> DI_CI_OE_PVG « Proposition... <input type="radio"/> DI_CI_OE_RDC « Interaction... <input type="radio"/> DI_CI_OE_RDP « Réduction... <input type="radio"/> DI_CI_OE_VIO « Création de...		
<input checked="" type="checkbox"/> Analyse intra-cas (déterminants de l... 181	<input checked="" type="checkbox"/> 6:1 ¶164 dans <i>Entretien PFC</i>	<p>Alors, on a deux grands types de clients je dirais au Paris FC. Ce sont les entreprises, les partenaires et les sponsors. Donc-là on se doit de proposer une offre d'hospitalité adéquate aux attentes de nos partenaires. Et on doit aussi être vecteur de leur visibilité et de leur image, pour associer leur image à la pe...</p>	1 codage <input type="text" value="DI_CI_OE_PVG « Proposition de valeur groupée »"/>									Commentaire Les changements intentionnels concernant la composante OE du BME au sein de l'environnement choisi par l'organisation.		
<input checked="" type="checkbox"/> Adaptations contraintes 71	<input checked="" type="checkbox"/> 9:13 ¶168 dans <i>Entretien ESTAC</i>	<p>Donc, d'autres orientations, c'est de respecter l'ADN de la région, d'essayer de s'étendre grâce à une approche innovante, pour se permettre d'attirer des nouveaux publics, que ce soit du sud Parisien, des femmes et des enfants</p>	1 codage <input type="text" value="DI_CI_OE_PVG « Proposition de valeur groupée »"/>											
<input checked="" type="checkbox"/> Adaptation contrainte dans l'organ... 33	<input checked="" type="checkbox"/> 9:21 ¶184 dans <i>Entretien ESTAC</i>	<p>Aujourd'hui, à mon sens, le club le plus structuré en France et l'un des plus structurés en Europe, c'est l'Olympique Lyonnais. Et l'Olympique Lyonnais c'est aujourd'hui un club qui est propriétaire de son stade. Et qui a bien compris que son stade, oui, c'était énormément de coûts, mais aussi énormément de r...</p>	2 codages <input type="text" value="DI_CI_OE_RDC « Interaction avec de nouveaux partenaires"/> <input type="text" value="DI_CI_RC_VRC « valorisation de nouvelles ressources et cc"/>											
<input type="checkbox"/> DI_AC_OE_AAE « Adaptation des... 7	<input checked="" type="checkbox"/> 10:8 ¶140 dans <i>Entretien ASSE/TFC</i>	<p>Mais que c'est de plus en plus dur de fidéliser les entreprises et de leur dire que 19 fois par an, il va falloir qu'elle bloque leur weekend</p>	1 codage <input type="text" value="DI_CI_OE_ERV « Extension du réseau de valeur »"/>											
<input type="checkbox"/> DI_AC_OE_AVI « Adaptation mutu... 5	<input checked="" type="checkbox"/> 10:9 ¶168 dans <i>Entretien ASSE/TFC</i>	<p>Le reste c'est récurrent, mais pour le trading vous avez le droit de vendre ou de ne pas vendre. Vous faites ce que vous voulez.</p>	1 codage <input type="text" value="DI_CI_OE_ERV « Extension du réseau de valeur »"/>											
<input type="checkbox"/> DI_AC_OE_NRE « Nouvelle régle... 5	<input checked="" type="checkbox"/> 10:21 ¶156 dans <i>Entretien ASSE/TFC</i>	<p>À Saint-Etienne, aujourd'hui, Il n'y a pas un Stéphanois qui ne pense pas quelque chose de Saint-Étienne.</p>	1 codage <input type="text" value="DI_CI_OE_OCI « Orientation vers des clients inhabituels »"/>											
<input type="checkbox"/> DI_AC_OE_NTE « Nouvelle techn... 4														
<input type="checkbox"/> DI_AC_OE_RCT « Le besoin de r... 12														
<input checked="" type="checkbox"/> Adaptation contrainte dans l'organi... 22														
<input type="checkbox"/> DI_AC_OI_AAI « Adaptation des a... 5														
<input type="checkbox"/> DI_AC_OI_NBM « Nouveau BM d... 14														
<input type="checkbox"/> DI_AC_OI_RPE « Relations fréque... 3														
<input checked="" type="checkbox"/> Adaptation contrainte dans les ress... 16														
<input type="checkbox"/> DI_AC_RC_DPE « Dépendance e... 12														
<input type="checkbox"/> DI_AC_RC_RRD « Reconfiguratio... 4														
<input checked="" type="checkbox"/> Changements intentionnels 110														
<input checked="" type="checkbox"/> Changement intentionnel dans l'... 48														
<input type="checkbox"/> DI_CI_OE_ERV « Extension du ré... 11														
<input type="checkbox"/> DI_CI_OE_GPV « Modalités de ge... 2														
<input type="checkbox"/> DI_CI_OE_OCI « Orientation vers... 9														
<input type="checkbox"/> DI_CI_OE_PVG « Proposition de... 12														
<input type="checkbox"/> DI_CI_OE_RDC « Interaction avec... 5														
<input type="checkbox"/> DI_CI_OE_RDP « Réduction de la... 6														

Annexe IX : Extraits d'entretiens retranscrits et codés sur le logiciel Atlas.ti pour les déterminants de la transformation du BME dans leur dynamique externe

The screenshot displays the Atlas.ti software interface. On the left is a navigation pane with a search bar and a tree view of folders and codes. The central pane shows a selected citation with its text and associated codes. The right-hand pane contains a 'Dossier de codes' section with a list of codes and a 'Commentaire' section with a text entry.

Code	Texte de l'extrait	Code(s) assigné(s)
DE_IBME_TDI_MPL « Mise en place de pratiques de lobbyir	2:27 ¶ 68 dans <i>Entretien FCL</i> Donc, la communication de la direction, un peu de lobbying aussi au niveau local. Donc, toute cette dimension relations institutionnelles et communication, voire de crise, si parfois on en a en notre direction...	1 codage
DE_IBME_TDI_CDC « Changement dans la dynamique conc	4:1 ¶ 46 dans <i>Entretien ASSE/LOSC/RCL</i> Mais c'est très compliqué parce que souvent les fonds qui arrivent sont souvent soit associés à des agents de joueurs et alors ils se font piquer l'argent assez rapidement, soit ils viennent avec une vision qui n'est pas transposable immédiatement à la France. Et donc ce choc, il faut forcément...	2 codages
DE_IBME_TDI_CDC « Changement dans la dynamique conc	8:4 ¶ 41 dans <i>Entretien MHSC</i> il y a une trentaine d'années, les clubs étaient en association. Donc y avait un secrétaire général, il avait bien sûr au niveau financier une structure, mais c'est moins suivi. Il n'y avait pas mal de largesse qui était accordée.	1 codage
DE_IBME_TDI_CDC « Changement dans la dynamique conc	8:5 ¶ 37 dans <i>Entretien MHSC</i> Aujourd'hui, ce qui est présenté pour les clubs, c'est le fait de se structurer, donc d'avoir des structures solides avec la position de gens compétents à des postes importants stratégiques.	1 codage
DE_IBME_TDI_RSA « Reconfiguration de la structure d'aligi	9:26 ¶ 96 dans <i>Entretien ESTAC</i> La Ligue est un acteur moteur, j'ai envie de dire, sur ces réformes. Je pense que les différentes institutions qui ça soit la fédération, les syndicats des joueurs... Tout le monde doit travailler et tout le monde doit être moteur sur ces questions-là. Après, quels sont les acteurs majeurs ? J'ai envie de nommer...	1 codage
DE_IBME_TDI_CDC « Changement dans la dynamique conc	9:27 ¶ 64 dans <i>Entretien ESTAC</i> Et l'autre impact, bien entendu, c'est la gestion des droits TV en France, avec le dossier Mediapro qui a été un fiasco. Et qui promettait plus d'un milliard de droits TV et qui se transforme finalement en la moitié. Et c'est un fiasco parce qu'en fait la	1 codage

Dossier de codes

Transformations dans la dynamique interne du BME de l'organisation

Couleur Aucun couleur

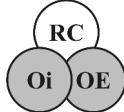

Membres

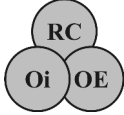
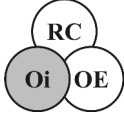
- DE_IBME_TDI_AAC « Abandon d'u...
- DE_IBME_TDI_CDC « Chang...
- DE_IBME_TDI_CEV « Conce...
- DE_IBME_TDI_MPL « Mise e...
- DE_IBME_TDI_NEE « Naissa...
- DE_IBME_TDI_RDP « Réduct...
- DE_IBME_TDI_RSA « Reconf...
- DE_IBME_TDI_TDC « Techn...

Commentaire

Les transformations institutionnelles susceptibles d'influencer, sans déterminer, les choix stratégiques concernant la dynamique interne du BME.

Annexe X : Les variations dans les composantes du BME et leurs modalités de transformation des 4 cas principaux

Club	Variations		Composante(s) la(les) plus concernée(s)			Synthèse	Modalité de transformation
	Changements intentionnels	Adaptations contraintes	RC	Oi	OE		
TFC	<p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation - Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares - Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extension du réseau de valeur - Orientation vers des clients inhabituels - Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives - Réduction de la dépendance envers une partie prenante - Proposition de valeur groupée 	<p>Majeures :</p> <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau BM dans l'ESA - Adaptation des activités réalisées en interne - Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptation des activités réalisées en externe - Nouvelle technologie (ESA) - Nouvelle réglementation (ESA) - Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel - Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées <p>Mineures :</p> <p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles 		X	X		<p>Redéfinition du flux d'activités</p> <p>Développement des compétences internes et écosystémiques par des partenariats stratégiques</p>
ESTAC	<p>Majeurs :</p> <p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV - Développement de normes technologiques propres <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation - Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares - Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur <p>Mineurs :</p> <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposition de valeur groupée 	<p>Majeures :</p> <p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles - Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau BM dans l'ESA - Adaptation des activités réalisées en interne - Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA <p>Mineures :</p> <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel 	X	X		<p>Optimisation des ressources et compétences internes</p> <p>Optimisation des ressources et des compétences et des activités internes susceptibles de proposer et de capter de la valeur par des initiatives individuelles</p>	

OL	<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de nouvelles ressources et compétences - Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation - Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares - Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur - Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extension du réseau de valeur - Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA - Orientation vers des clients inhabituels - Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives - Réduction de la dépendance envers une partie prenante - Proposition de valeur groupée - Création de valeur par l'innovation ouverte 	<p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles - Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau BM dans l'ESA - Adaptation des activités réalisées en interne <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptation des activités réalisées en externe - Nouvelle technologie (ESA) - Nouvelle réglementation (ESA) - Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel - Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées 	X	X	X		<p>Reconfiguration du BME</p> <p>Valorisation de nouvelles ressources et compétences visant le développement des activités internes et externes susceptibles de proposer et de capturer de la valeur collectivement</p>
FCL	<p>Majeurs :</p> <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation - Développement des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares pour l'ESA - Sélection des activités, menées en interne, susceptibles de proposer et de capturer de la valeur - Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne <p>Mineurs :</p> <p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extension du réseau de valeur 	<p>Majeures :</p> <p>Oi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau BM dans l'ESA - Adaptation des activités réalisées en interne - Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentielle dans l'ESA <p>Mineures :</p> <p>RC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance envers une partie prenante disposant de R et/ou C essentielles <p>OE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel 		X			<p>Réorganisation des activités internes</p> <p>Renforcement des activités menées en interne susceptibles d'attirer des partenaires locaux</p>

*Dans notre typologie, même s'il y a un impact majeur sur les composantes mises en évidence dans chaque modalité, d'autres composantes du modèle peuvent parfois ne pas être épargnées. Dans ce cas, lorsque l'impact est mineur, nous ne le jugeons pas comme une variation de composante. Nous ne considérons ainsi une variation que lorsque plus d'un déterminant de la composante est affecté par la transformation.

Annexe XI : Les déterminants de la transformation dans la dynamique interne du BME des 4 cas principaux

	Changements intentionnels											Adaptations contraintes													
	RC			Oi				OE				RC	Oi		OE										
TFC				X	X	X		X		X	X	X	X		X	X	X								
ESTAC			X	X	X	X							X	X	X										
OL	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X									
FCL		X		X	X	X	X	X					X	X	X		X								
	Utilisation de ressources non stratégiques (ordinaires)	Valorisation de nouvelles ressources et compétences	Acquisition de ressources et/ou compétences essentielles à la PV	Développement de normes technologiques propres	Choix concernant le degré de risque assumé par l'organisation	Dév. des capacités de sélection, d'attraction ou de maintien des ressources rares	Sélec. des activités, menées en interne, suscep. de proposer et de capturer de la valeur	Abandon ou externalisation d'une activité centrale auparavant réalisée en interne	Extension du réseau de valeur	Modalités de gestion et de partage de la valeur entre les acteurs de l'ESA	Orientation vers des clients inhabituels	Interaction avec de nouveaux partenaires par des relations dyadiques ou collectives	Réduction de la dépendance envers une partie prenante (ESA)	Proposition de valeur groupée	Création de valeur par l'innovation ouverte	Dép. envers une partie prenante (ESA) disposant de R et/ou C essentielles et stratégiques	Reconfiguration de ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) disponibles	Nouveau BM dans l'ESA	Adaptation des activités réalisées en interne	Relations fréquentes et nécessaires avec une partie prenante essentiel dans l'ESA	Adaptation des activités réalisées en externe	Nouvelle technologie (ESA)	Nouvelle réglementation (ESA)	Le besoin de résultats à court terme sur le plan concurrentiel	Adaptation mutuelle des activités du produit et de l'ESA en vue de PV intégrées

* Le(s) déterminant(s) coché(s) en gris clair est(sont) classé(s) comme étant une(des) transformation(s) indirecte(s).

**Les déterminants internes et externes d'un Business Model Écosystémique
(BME) en transformation :**

Le cas du football professionnel français

Résumé

Fondée sur une analyse des interactions entre le business model (BM) d'une organisation, son écosystème et son macro-environnement, cette thèse explore les dynamiques de transformation d'un business model écosystémique (BME) en s'intéressant au cas de douze clubs de football professionnel français. Une approche qualitative basée sur la collecte de données primaires (via des entretiens semi-directifs) et de données secondaires nous a permis d'intégrer les perspectives volontaristes et adaptatives dans ces interactions. Grâce à une analyse qualitative mixte (contenu et process) des données, réalisée à partir d'une grille de lecture inspirée du modèle RCOV des BM et de la perspective structuraliste des écosystèmes, nous décrivons les déterminants internes, les déterminants externes et les influences mutuelles dans le cadre de la transformation d'un BME.

Mots clés : Business model, écosystème, approche qualitative, étude de cas multiples, football

**The Internal and External Determinants of an Ecosystemic Business Model (EBM)
transformation:**

The Case of the French Professional Football

Abstract

Based on an analysis of the interactions between an organization's business model (BM), its ecosystem and the macro-environment in which it operates, this thesis explores the transformation dynamics of an ecosystemic business model (EBM) by focusing on the case of twelve French professional football clubs. A qualitative approach based on the collection of primary data (via semi-directive interviews) and secondary data allowed us to integrate the voluntarist and adaptive perspectives in these interactions. Through a mixed qualitative analysis (content and process) of the data, using a reading grid inspired by the RCOV model of BMs and the structuralist perspective of ecosystems, we describe the internal determinants, external determinants and mutual influences in the transformation of an EBM.

Keywords: Business model; Ecosystems; Qualitative approach; Multiple-case study; Football