

Le business model des établissements universitaires publics au Maroc: Une revue de littérature thématique

CHAHIRA.S¹, DIBI .A²

¹**Sara CHAHIRA** : Doctorante en sciences de gestion, laboratoire PRISME, université Hassan 2 de Casablanca,
sarah.chahira.1992@gmail.com

²**Abdessamad DIBI** : Maître de conférences habilité, laboratoire PRISME, université Hassan 2 de Casablanca,
a.dibi@ensem.ac.ma

Résumé :

Le business model a été toujours perçu comme générateur de la valeur économique tout en constituant un intermédiaire entre le volet stratégique et opérationnel des organisations. Dans le contexte des établissements universitaires publics, le business model constituerait un moyen efficace permettant de réaliser une performance globale.

A l'aide d'une revue synthétisée de la littérature thématique des principales publications parues les 25 dernières années, sur les principales bases de données internationales des sciences de gestion, l'objectif de notre article est d'aborder le concept du business modèle, ses composantes et son application dans les établissements universitaires publics tout en adoptant une méthodologie de revue de littérature thématique basée principalement sur une sélection pertinente des articles et ouvrages traitant les mots clés de notre sujet.

Nous allons montrer que le nouveau management public et la gestion de la valeur publique constituent des cadres théoriques, permettant d'élaborer un business model éducatif susceptible d'améliorer la performance globale socio-économique des établissements universitaires publics au Maroc. Un tel modèle permettrait de satisfaire toutes les parties prenantes, de gérer efficacement les ressources et d'améliorer la qualité du service public.

Cette présente recherche a un intérêt pratique, car elle ambitionne à montrer l'importance du business model dans les établissements universitaires publics en tant que processus efficace de création et de partage de valeur. En outre, ce travail de recherche vise à contribuer à la recherche sur le sujet et permettre de nouvelles pistes pour des recherches futures.

Mots clés : Business model, Proposition de valeur, Parties prenantes, Valeur publique, Nouveau management public, Secteur public, Etablissements universitaires publics.

Abstract :

The business model has always been perceived as a generator of economic value while serving as an intermediary between the strategic and operational dimensions of organizations. In the context of public university institutions, the business model could serve as an effective tool for achieving overall performance.

Through a synthesized review of thematic literature from key publications over the past 25 years, based on major international management science databases, the objective of our article is to explore the

concept of the business model, its components, and its application in public university institutions. This is done by adopting a thematic literature review methodology, based primarily on a relevant selection of articles and books addressing the keywords related to our topic.

We will show that New Public Management and Public Value Management constitute theoretical frameworks that make it possible to develop an educational business model capable of improving the overall socio-economic performance of public higher education institutions in Morocco. Such a model would allow for the satisfaction of all stakeholders, efficient resource management, and improved quality of public service.

This research has practical significance, as it aims to demonstrate the importance of the business model in public university institutions as an effective process of value creation and sharing. Moreover, this study seeks to contribute to the literature on the subject and open new avenues for future research.

Keywords : Business model, Value proposition, Stakeholders, Public value, New public management, Public sector, Public higher education institutions.

INTRODUCTION :

De nos jours, le monde est confronté à de nombreux défis, dont le progrès technologique, le réchauffement climatique et les conflits géopolitiques. Ces derniers, ont un effet majeur sur le fonctionnement et la logique économique et stratégique des organisations. Toutefois, les entreprises, sont contraintes d'y affronter tout en faisant table rase des modes de gestion classiques, et de penser à mettre en place de nouvelles pratiques managériales, afin de se hisser à un niveau de performance bien élevé. La révolution technologique a bouleversé la logique des relations existantes entre l'entreprise et ses consommateurs. Aujourd'hui, les réseaux sociaux ont rendu le consommateur un petit peu éveillé, du fait qu'il peut fonder sa décision d'achat sur la base des commentaires écrits par les internautes, mais aussi sur la base du nombre infini des produits qui s'exposent devant lui, tout en faisant une comparaison entre l'ensemble des produits utilisés par les influenceurs. Tout cela, a un impact considérable sur le comportement du consommateur. Ce dernier, est devenu de plus en plus exigeant en matière de prix et qualité : Il souhaite toujours avoir un produit de qualité supérieure à un prix bas. Cependant, la compétitivité et la performance des entreprises doivent être traduites par une proposition d'une offre maximisant à la fois, les profits et la valeur perçue par les clients (Kotler, 2012). C'est dans ce sens, que le concept du « business model » a suscité un intérêt croissant pour les entreprises qui souhaitent poursuivre cette tendance du marché afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable (Porter, 1986). Le business model se présente comme étant un moyen qui permet à l'entreprise de créer de la valeur tout en mobilisant d'une manière optimale des ressources tangibles et intangibles.

Le concept du « business model » vient pour cristalliser et concilier les trois fameuses approches qui sont totalement paradoxales : l'approche par les coûts de transaction (Coase, 1937), l'approche par l'avantage concurrentiel (Porter, 1989) et l'approche par les ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 cités par TywoniaK et Groupe HEC, 1998). En effet, la première approche stipule que le recours au marché engendre des coûts liés au mécanisme de coordination entre les agents et à celui du prix. En revanche, la deuxième approche, explique que la réussite de l'entreprise vient principalement du marché dans la mesure où elle doit maîtriser un certain nombre de facteurs sur le marché. S'agissant de la dernière approche, la performance de l'entreprise se traduit par sa meilleure façon d'agencer et de combiner ses ressources à l'intérieur. La question stratégique centrale de l'entreprise était et reste toujours la création et le partage de la valeur. Certes, les approches précitées consistent à répondre à la question de la valeur, néanmoins le business model offre une vision plus globale de la logique économique de l'entreprise (Alt et Zimmermann, 2001). Autrement-dit, il permet de bien comprendre comment l'entreprise crée-t-elle de l'argent et comment elle peut partager la valeur créée avec les protagonistes (les investisseurs, les prêteurs, les institutions...).

Au fil des années, le concept du business modèle, a été toujours appliqué dans le secteur privé. Sa transposition au secteur public s'avère délicate, puisque l'objectif ultime de ce dernier n'est pas pécuniaire et que les recherches qui existent maintenant se limitent aux différentes notions notamment, la performance, la maîtrise des coûts cachés, la valeur publique. Ces notions contribuent effectivement à l'édification du business model dans le secteur public mais n'expliquent pas vraiment comment celui-ci peut créer et partager la valeur. En l'occurrence, il est intéressant, dans le cadre du nouveau management public, de transposer ce concept au secteur public et plus particulièrement aux établissements universitaires pour bien saisir leur processus de création de valeur.

L'objectif de cet article, est alors, de présenter les principaux courants du business model, traités dans la littérature tout en expliquant leurs caractéristiques et leurs différences, de synthétiser un certain nombre de travaux parlant du business model dans le contexte éducatif public, afin de trouver quelques pistes de recherche à explorer dans le domaine.

Dans ce travail de recherche, nous nous engageons à répondre à la problématique suivante :
Comment le business model peut-il être un outil générateur de performance globale pour les établissements universitaires publics ?

Pour atteindre cet objectif de recherche, nous avons adopté une méthodologie de revue de littérature narrative basée sur une sélection minutieuse des articles et ouvrages. Cette méthodologie nous semble adaptée à notre sujet dans la mesure où elle nous permet de réaliser une analyse thématique des articles et ouvrages qui abordent le sujet.

Notre travail est structuré en trois parties. La première présente le cadre conceptuel de notre recherche. La deuxième est consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée. Les résultats obtenus et leur discussion sont présentés dans une troisième partie.

I. Proposition d'un cadre conceptuel du business model dans les établissements universitaires publics

Le contexte que l'on a choisi d'étudier est les établissements universitaires publics. Celui-ci (le contexte) est caractérisé principalement par la complexité. Chose qui rend les établissements universitaires spécifiques. Dans cette partie, nous allons essayer de mettre en lumière les deux concepts clés de notre travail de recherche qui sont « le business model » et « les établissements universitaires ».

1.1. Etablissement universitaire public : Essai de définition

Depuis longtemps, le secteur public est éprouvé par plusieurs défis à relever notamment, les problèmes liés à ses méthodes de gestion, la globalisation et le progrès technique. De même, le secteur de l'enseignement supérieur public s'inscrit également dans ce sentier.

Etant donné la grande importance accordée au secteur de l'enseignement supérieur du fait de son rôle primordial sur le plan économique et social, il n'est pas surprenant que les établissements universitaires publics au Maroc aient accompagné les changements tout en cherchant à inventer de nouvelles pratiques permettant de repenser autrement leur gouvernance.

Aujourd'hui, une multitude de transformations entourent le secteur de l'enseignement supérieur. Parmi celles-ci, l'internationalisation du secteur qui se manifeste par les pratiques de mobilité des étudiants et des enseignants, les conventions internationales entre les universités et l'intégration des technologies d'information et de communication dans les programmes pédagogiques (Chroqui et al., 2017).

En outre, le secteur comprend une concurrence intense dans la mesure où les établissements et les pays commencent à mettre en place de nouvelles stratégies permettant d'accroître leur performance en matière de proposition de valeur, d'amélioration de l'image institutionnelle, de recrutement des enseignants de plus en plus compétents et de sélection des étudiants. Tout cela signifie que le secteur de l'enseignement supérieur public tend vers ce que l'on appelle « la marchandisation » (Baumgartner et solle, 2006) et « le capitalisme universitaire » (Mok et Lo, 2002). Ceci dit, les établissements universitaires se comportent comme des entreprises et ils commencent à considérer les étudiants comme des clients.

En revanche, la réalisation de la performance dans les établissements universitaires publics ne peut pas être simple qu'on pourrait le souhaiter car leurs objectifs sont liés principalement à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et la gestion efficace des ressources publiques.

Lorsque l'on parle de l'enseignement supérieur, on désigne précisément l'université dans sa globalité, l'ensemble des établissements qui sont y attachés et l'enseignement postsecondaire. Les recherches en la matière sont abondantes et elles se concentrent généralement sur les modes de gouvernance (Solle, 1995 ; Nguyen, 1994 ; Bernébé et Dupont, 2001 ; Mailhot et Schaeffer, 2009 ; Chroqui et al., 2022,) et les nouvelles transformations impactant le secteur de l'enseignement supérieur (Baumgartner et Solle, 2006 ; Chroqui et al., 2017).

Plusieurs recherches montrent que les établissements éducatifs se caractérisent principalement par la complexité. D'une manière générale, la complexité s'explique par la gestion simultanée de plusieurs éléments. En effet, il existe deux types de complexité dans le milieu éducatif à savoir, la complexité institutionnelle et organisationnelle (Meriade, 2011). Ces complexités peuvent se présenter d'une part, dans la fixation des objectifs qui sont variés et paradoxales, et dans les structures et les disciplines que les établissements universitaires intègrent d'autre part (Meriade, 2011).

Par ailleurs, la complexité des établissements universitaires publics peut se manifester également par le nombre excessif de parties prenantes. Dans le cadre de leur responsabilité sociale, les établissements universitaires comprennent sept intervenants (Rive et al., 2015) : les étudiants (anciens et actuels), les entreprises, les agents administratifs, les groupes de recherche en relation avec les professionnels, les collectivités territoriales, la société et le milieu naturel.

Les travaux examinant l'enseignement supérieur présentent une certaine ambiguïté par rapport à la définition des termes « université », « établissement d'enseignement supérieur » et « établissement universitaire ». En fait, l'association internationale des universités (AIU) distingue les établissements d'enseignement supérieur des universités tout en considérant l'université comme une institution d'enseignement supérieur et de recherche. Par ailleurs, elle définit (AIU) les établissements d'enseignement supérieur comme étant des institutions qui ont pour mission principale, l'enseignement et le renforcement des connaissances.

De ces définitions, nous pouvons constater que l'association internationale des universités a écarté la mission de la recherche scientifique pour les établissements d'enseignement supérieur pour parler uniquement des missions d'enseignement et de développement des connaissances.

Dans le même cadre, les recherches sur l'université du (Denman, 2005) sont paradoxales, car le chercheur a défini l'université du point de vue structurel et organisationnel tout en qualifiant cette dernière comme complexe. « *L'université est un établissement d'enseignement supérieur complexe, formellement autorisé à proposer et à délivrer des diplômes de haut niveau dans au moins trois disciplines ou domaines d'études* » (Denman, 2005). Cette définition est équivoque quant aux missions principales de l'université qui sont l'enseignement et la recherche scientifique.

Comme nous l'avons clarifié plus haut, la littérature se présente comme stérile en matière de définition des établissements universitaires. C'est pour cette raison que nous avons fait appel à la définition de l'article n° 19 de la loi 1-00-199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000). En fait, « *les établissements universitaires sont créés sous forme de facultés, d'écoles ou d'instituts. Ils constituent les structures d'enseignement supérieur et de recherche de l'université. Ils regroupent des départements correspondant à des disciplines et des champs d'étude et de recherche et des services...* ».

Cette définition, nous montre clairement que les établissements universitaires ne sont pas autonomes et qu'ils sont tous assujettis à l'ensemble des directives instaurées par l'université du fait qu'ils forgent des structures comportant des services de disciplines et de recherche ayant pour missions principales l'enseignement et la recherche scientifique. C'est dans ce sens que nous pouvons constater que les établissements universitaires se caractérisent par la complexité sur le plan organisationnel.

1.2. Que veut dire un business model ?

La notion du business modèle est traduite le plus souvent par le terme « modèle économique, modèle d'affaires » ou plutôt « équation économique », terme inventé par Benavent et Verstraete (2000) cité par (Lecocq et al., 2004). L'émergence du concept du business model remonte aux années 60. Le développement de l'internet dans les années 90 était un élément déclencheur pour stimuler sa familiarisation. La notion est mobilisée dans le domaine de la stratégie (Lecocq et al., 2004), mais il trouve son origine dans le champ de l'entrepreneuriat là où le terme est plus utilisé surtout avec l'avènement du concept de start-up (Jouison et Verstraete, 2008).

Le business modèle est un terme difficile à définir (Lecocq et al, 2004) et tous les chercheurs sont consentis que le terme est complexe, car chacun d'entre eux a divergé sur sa définition. Le business model peut être envisagé de différentes manières et jusqu'à présent, il n'a pas de définition universellement adoptée.

Le concept est généralement associé à la notion de création de valeur. Pour Zott et al.,(2010), le business model décrit l'ensemble des activités et transactions qui permettent à l'entreprise et à l'ensemble

des parties prenantes de créer et partager la valeur. Selon Demil et Lecocq (2008), le terme du business model permet d'une part, de comprendre comment l'entreprise mobilise ses ressources et les transforme en produits finis pour ses clients, et d'autre part, de bien gérer la chaîne de valeur de l'entreprise, afin qu'elle maîtrise l'ensemble des coûts dégagés de ses activités.

En fin de compte, le business modèle est un moyen par lequel l'entreprise crée et capte de la valeur tout en combinant efficacement les ressources, afin d'offrir un produit satisfaisant les besoins des clients. En ce qui concerne les composantes du business model, celles-ci renvoient à l'ensemble d'éléments qui constituent le socle de la création de valeur. Autrement dit, c'est les variables qui par lesquelles l'entreprise combine ses ressources pour les transformer en proposition de valeur, afin de générer des revenus.

II. Méthodologie

Comme nous l'avons précisé dans les paragraphes précédents, pour la réalisation de ce travail de recherche, nous avons opté pour une revue de littérature thématique consistant à explorer la littérature existante afin d'aborder les différents courants du business model, à identifier ses composantes et traiter le business model dans le contexte éducatif marocain.

Donc, nous nous engageons à répondre aux questionnements suivants :

- **Quels sont les courants du business model ?**
- **Quels sont les principaux travaux traitant le concept du business model dans le secteur public et plus particulièrement les établissements universitaires publics?**
- **Quelles sont les pistes de recherche concernant le sujet ?**

A cet égard, nous avons choisi une méthodologie qui se décline en quatre étapes à savoir, la sélection (formulation d'une requête), les bases de données consultées (Scopus, Cairn Info, Aims, SciencesDirect, Google Scholar et ouvrages et thèses non publiés), le choix de la période de publication (1987-2025) et le type d'analyse menée (Analyse thématique).

Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche et notre volonté de mieux comprendre le phénomène du business modèle dans les établissements universitaires publics, la méthodologie d'une revue de littérature thématique semble très adaptée à notre objectif.

Par ailleurs, les étapes de notre méthodologie semblent aussi essentielles pour notre recherche afin de toucher à l'exhaustivité tout en rédigeant soigneusement une revue de littérature classique ayant pour

objectif principal de répondre à la problématique de départ qui est celle de comprendre le business model dans les établissements universitaires publics.

Notre protocole de recherche a été comme suit:

Tout d'abord, nous avons travaillé sur une formulation des requêtes qui vont nous permettre d'identifier les notions ou les mots clés qui tentent d'expliquer le concept du business modèle en relation avec les établissements universitaires publics. À l'issue de cette étape, nous avons retenu les mots clés suivants: Proposition de valeur, valeur publique, nouveau management publique, parties prenantes, performance globale, maîtrise des coûts cachés, responsabilité sociétale.

Comme nous l'avons déjà cité, notre sujet est original et jusqu'à présent, il n'y a eu aucune étude qui traite le concept du business modèle dans les établissements universitaires publics. C'est dans ce sens, que nous étions dans l'obligation de formuler une requête manuellement à l'aide d'une lecture minutieuse d'une dizaine d'articles évoquant notre sujet de recherche. Donc la sélection des articles et ouvrages s'est faite sur la base des mots clés retenus.

Ensuite, nous avons consulté différentes bases de données qui sont retenues dans cette recherche, comme Scopus, Cairn Info, Aims, SciencesDirect et Google Scholar. Ces bases de données, nous ont aidé à constituer une bibliographie enrichissante, variée et pertinente. Alors, nous avons cité une dizaine d'articles notés « Scopus », une vingtaine de références obtenues de la plateforme la plus célèbre en matière de publications francophones « Cairn Info », les autres articles, ouvrages et thèses sont dispersés entre les plateformes, « AIMS », « SciencesDirect » et le moteur de recherche « Google Scholar ».

Le choix des bases de données précitées s'est appuyé sur les critères suivants :

- **La réputation** : les bases de données choisies sont toutes reconnues au niveau international ;
- **La fiabilité** : le fait de lire un article publié dans l'une de ces bases de données permet de mettre le chercheur dans une certaine sérénité dans la mesure où elles constituent des sources solides et crédibles ;
- **L'abondance** : disponibilité de plusieurs publications en relation avec notre sujet de recherche ;
- **La facilité d'accès** : il y a peu d'articles et ouvrages qui sont payants.

En outre, le choix de la date de publication (1987-2025) des articles et ouvrages était chronologique du fait que le développement des recherches en matière du business modèle, n'a commencé

qu'à partir des années 80. Bien que cette période de publication soit longue, elle nous a permis de bien creuser le sujet tout en essayant de comprendre le business modèle dans le milieu éducatif.

Afin d'approfondir notre recherche en matière de business model, des ouvrages et thèses non publiés ont été également consultés.

À l'issue de cette étape, l'ensemble des données recueillies sont organisées à l'aide du logiciel Zotero.

Enfin, nous nous sommes lancés dans une analyse « thématique » basée sur le traitement des articles et ouvrages qui abordent les mots clés du sujet.

Dans notre protocole de recherche, nous avons tenu à assurer une couverture assez large et assez pertinente par rapport à notre sujet de recherche, et ce afin de garantir des résultats solides et utiles à la communauté scientifique.

III. Le business modèle des établissements universitaires publics : Revue de littérature thématique

Dans cette partie, nous présenterons les principaux courants du business modèle et les travaux traitant l'application du business modèle dans le milieu éducatif.

2.1. Les courants du business modèle

L'examen de la littérature consacrée au business model, montre qu'il existe trois grands courants traitant le concept. Chacun d'eux a une représentation différente du business model. Ce qui nous permet de contourner toutes les ambiguïtés et d'élucider d'une manière plus détaillée le concept en question.

2.1.1. Le courant classique

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le business modèle est un outil permettant la génération, le captage et le partage de la valeur. Selon Chesbrough et Rosenbloom (2002), le business model se définit comme étant un intermédiaire qui relie le volet stratégique avec celui opérationnel. Autrement dit, il consiste à traduire la stratégie de l'entreprise tout en lui permettant de créer une valeur économique. En poursuivant dans le même cadre, Afuah et Tucci (2001) estiment que le modèle d'affaires permet de construire un avantage durable et de générer plus de revenus.

Pour Benavent et verstrete (2000) cité par Lecocq et al., (2004) , le business modèle est une construction qui intègre l'ensemble des relations que l'entreprise noue avec ses parties prenantes (les clients, les fournisseurs, les partenaires...). Ainsi, ces interactions sont des choix qui conditionnent les fondements de l'affaire. Le business model se définit, d'une vision entrepreneuriale, comme étant une convention qui relie l'ensemble des parties prenantes afin de créer et partager la valeur (Jouison et Verstraete, 2008).

En résumé, le courant classique insiste sur l'idée selon laquelle le business modèle n'est d'autre qu'une pratique qui consiste à créer, capter et partager la valeur tout en s'intéressant aux clients et aux apporteurs de capitaux. Cette vision montre clairement que le business modèle doit assurer une seule fonction de génération des revenus.

Il existe une multitude de typologie de composantes. Les chercheurs et les praticiens ont également divergé sur ce point, afin qu'ils nous fournissent un amalgame de variables importantes permettant de mettre le concept du business model dans une vision plus globale. Néanmoins, nous allons aborder quelques composantes tout en se référant à des modèles plus connus (**Tableau n°1**).

Tableau n°1 : Les composantes du business modèle d'après (lecoq Demil et Warnier, 2006, Demil et lecoq, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010)

Chercheurs	Modèles	Composantes
Lecocq, Demil et Warnier, 2006	les composantes du business modèle	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources et les compétences - La proposition de valeur - L'organisation interne et externe
Osterwalder et pigneur (2010)	Business model Canevas	<ul style="list-style-type: none"> - la proposition de valeur - les partenaires clés - les activités clés - les ressources clés - Les relations clients - Les canaux de distribution - Les segments clientèle
Demil et lecoq, 2010	RCOV	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources - Les compétences - L'organisation interne et externe - La proposition de valeur

Source : D'après (lecoq Demil et Warnier, 2006, Demil et lecoq, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010)

En synthèse, les modèles présentés dans le tableau ci-dessus, nous permettent de relever quatre points communs, notamment, les ressources et les compétences, le système d'activité, la proposition de valeur et les parties prenantes. La proposition de valeur consiste à décrire d'une façon plus détaillée les caractéristiques d'un produit, afin de déclencher l'engagement du client (Mandli et Daghri, 2019). C'est une notion fondamentale à la maximisation de la valeur perçue par le client. En effet, la proposition d'une offre nécessite une certaine mobilisation des ressources et compétences qui doit être associée à la mise en œuvre des activités à réaliser à la fois en interne et en externe. C'est la chaîne de valeur de Porter (Porter, 1989), qui permet l'analyse et la structuration de ces activités. En fait, l'entreprise doit se poser des questions par rapport à leur gouvernance (Williamson, 2008) : quelles sont les activités à internaliser et quelles sont les activités à externaliser. En ce qui concerne les parties prenantes, la vision classique du modèle d'affaires, s'intéresse uniquement au client et à l'actionnaire, dans le sens où ces derniers sont les seuls qui permettent de générer une valeur dite économique.

2.1.2. Vers un business modèle revisité

Alors que le web 2.0 a impacté la création et la diffusion des informations, les entreprises doivent revisiter leur business model tout en s'adaptant aux nouvelles exigences du marché. Actuellement, les entreprises réinventent de nouvelles pratiques, leur permettant de constituer des business models performants. Netflix en est l'exemple ; cette entreprise a créé un modèle d'affaires basé sur « l'abonnement » tout en permettant une génération des superprofits et une satisfaction maximale des utilisateurs. Selon Laszczuk (2019), le changement du business model, peut être appréhendé de différentes manières notamment, Business model evolution (Lubik & Garnsey, 2016), Business model de développement (Andries, Debackere, & Van Looy, 2013), business model d'innovation (Gambardella & McGahan, 2010) et business model de transformation (Aspara et al., 2013).

Un nouveau business model innovant, consiste à mettre en place une innovation dite générale. C'est-à-dire, qui dépasse celle appliquée sur les produits et les processus (Lecocq et al., 2018). De fait, l'innovation du business model consiste à chercher de nouvelles façons pour créer et capter la valeur. Pour Ramdani et al, (2019), il s'agit d'une innovation qui consiste à redéfinir la proposition de valeur et les nouvelles méthodes de génération des revenus. Des chercheurs comme Thelisson et Meier (2022) ont parlé de l'évolution du business model dans l'environnement, considérant celui-ci, comme étant un processus dynamique permettant de bien saisir la mission de l'entreprise.

C'est dans ce sens, que l'on parle du business model canevas, inventé par Osterwalder et Pigneur (2010) ; il se présente comme étant une grille d'analyse de la stratégie de l'entreprise. Cet outil permet de comprendre, de communiquer, de développer et de changer la façon de faire les choses. En d'autre terme,

il s'agit d'un instrument qui facilite la conception d'un business model (Lecocq et al., 2018). Ce dernier, se compose de neuf éléments indispensables à la création et la captation de la valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010) que sont : la proposition de valeur, les partenaires clés, les activités clés, les ressources clés, relations clients, canaux de distribution et segments clientèle. En fait, cet outil a été critiqué par Coissard, Kachour et Berthelot (2016), dans le sens où ce modèle ne permet pas de prendre en compte toutes les parties prenantes comme les salariés, les syndicats... En revanche, les parties prenantes doivent constituer le noyau du business model (Coissard, Kachour et Berthelot, 2016), afin d'assurer une performance globale.

Dans la continuité des travaux sur l'innovation du business model, Marie Eyquem-Renault (Renault, 2017 cité par Vandemeulebroucke et al., 2020) parle du management de l'innovation des business models. Ainsi, dans le cadre de ses études de cas, Marie Eyquem-Renault a essayé d'expliquer les types d'innovation qui existent en citant un certain nombre d'entreprises qui ont marqué le champ de l'innovation, par la mise en œuvre de nouvelles méthodes leur permettant de garantir la compétitivité sur le marché.

En gros, le chercheur a cité l'innovation basée sur les ressources, l'innovation incrémentale et l'innovation fondée sur la maîtrise des coûts. En fait, le premier type d'innovation consiste à mobiliser des ressources dites stratégiques permettant à l'entreprise de créer ce que l'on appelle « l'ambiguïté causale » chez les concurrents, et d'acquérir un avantage concurrentiel durable. S'agissant du deuxième type, l'entreprise peut mettre en place de nouveaux processus de production afin de faire face aux nouvelles exigences du marché. Le dernier type d'innovation, est une innovation basée sur une réduction des coûts. Les stratégies de prix low-cost ou l'innovation frugale, illustrent très bien ce dernier type d'innovation, dans la mesure où l'entreprise peut faire mieux avec moins.

2.1.3. Le business model durable : Un courant inédit pour améliorer la performance

La dernière décennie, a vu le développement considérable des pratiques durables de la part d'une multitude d'entreprises. Alors, qu'il est devenu de plus en plus impératif pour les entreprises de faire face à la turbulence et la complexité de l'environnement, il est d'abord important de passer par une compréhension des caractéristiques de ce nouvel environnement avant de mettre le point sur les nouveaux business models appliqués dans ce contexte.

L'examen de la littérature antérieure consacrée à l'étude de l'environnement de l'entreprise, montre que cette dernière, est de plus en plus dépendante de son environnement. March et Simon (1965) cité par Lokonde et Durrieu (2023), sont les premiers auteurs qui ont parlé du changement de

l'environnement. Il s'agit, également des travaux de Lawrence et Lorsch (1967) cité par Lokonde et Durrieu (2023) portant sur les facteurs de contingence. Un nouveau concept est inventé par d'autres chercheurs, celui de « l'environnement hostile » (Khandwalla, 1972 ; Das et Joshi, 2012 cité par Lokonde et Durrieu, 2023). Dans ce cadre, ces chercheurs ont essayé de montrer l'importance de l'environnement dans la survie de l'entreprise.

En fait, un environnement hostile est constitué d'un ensemble de facteurs qui endiguent le développement et le succès de l'entreprise (Khandwalla, 1972). Pour Das et Joshi (2012), l'environnement hostile, est composé d'un ensemble de caractéristiques menaçant la survie de l'entreprise. Il s'agit principalement, l'intensité concurrentielle, les règles dictées par le gouvernement et le marché, et la rareté des ressources. Dans ce contexte, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'y adapter tout en mettant en œuvre de nouveaux business models permettant de garantir une certaine performance.

En examinant le corps principal de la littérature sur les dernières recherches, concernant les business models inventés par les entreprises dans le contexte actuel, nous pouvons constater qu'il existe plusieurs appellations (Mijailovic et al., 2023) : business models soutenables (Geissdoerfer et al., 2016; Jabłoński, 2016; Joyce & Paquin, 2016), business models sociaux (Cooney, 2010; Michelini, 2012; Seelos & Mair, 2005), business models responsables (Hope, 2018; Magni et al., 2022), business models inclusifs (Ghosh & Rajan, 2019; Gradl et al., 2017; Laura Michelini & Fiorentino, 2012) ou encore business models hybrides (Boyd et al., 2017; Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021; Reuter, 2022; Davies & Doherty, 2019). Toutefois, ces notions se ressemblent beaucoup, néanmoins, des petites différences se trouvent au niveau du contexte auquel le concept est rattaché.

Les questions liées à la mise en place du business model en relation avec le développement durable, représentent un domaine attrayant pour les chercheurs et les praticiens. Le nombre important d'articles traitant le business model durable, soutenable ou circulaire, a évidemment approuvé l'attention considérable accordée à cette pratique. Les chercheurs Lecocq et al., (2024), ont récemment cité plusieurs articles traitant l'importance du marketing dans la conception des business models soutenables.

Le courant du business model durable s'inscrit dans le prolongement de celui de la pensée classique. Si l'approche classique s'est focalisée sur l'aspect pécuniaire, l'approche soutenable s'est construite dans une continuité des travaux, tout en abordant d'autres facettes du modèle d'affaires. En fait, ce dernier se base essentiellement sur les trois dimensions du développement durable (Yip et Bocken, 2018, Bocken et al., 2014) notamment : le volet économique, le volet social et le volet écologique.

Auparavant, le business model consiste à créer et partager la valeur, tout en prenant en considération deux principales parties prenantes qui sont le client et l'actionnaire. Aujourd'hui, avec la nouvelle conceptualisation du business model, l'entreprise doit intégrer d'autres protagonistes tels que les prêteurs, les syndicats, les salariés... (Freeman et Mcvea, 2001). Ainsi, la valeur créée et partagée par les entreprises selon la vision classique, a été associée à la génération des profits. En revanche, d'autres travaux sur le business model durable parlent de ce que l'on appelle la destruction de la valeur environnementale (Ayedi et Kammoun, 2019). Autrement dit, l'entreprise réalise ses bénéfices, au détriment de la société et de l'écologie. Celle-ci, doit intégrer également, les avantages et les inconvénients des autres dimensions du développement durable, afin de réaliser une performance globale.

Le modèle d'affaires soutenable, peut également être incliné à la perspective sociale. Les entreprises qui optent pour « le social business model » se concentrent fortement sur le volet social, tout en apportant des solutions efficaces à l'ensemble des problèmes révélés par la société Yunus (2008) cité par Doligez (2008). En fait, le concept du « social business model » a été enrichi dans les travaux de Yunus (2011) cité par (Hiez, 2011 et Ranjatoelena et al., 2015), portant sur la mise en place d'une société de micro-finance au profit d'une population pauvre (Doligez, 2008).

En fait, la littérature montre qu'il y a une certaine différence entre les entreprises sociales à but lucratif et celles qui ne le sont pas (Alvarez, 2021). Les recherches ont montré, que les entreprises sociales à but non lucratif, se distinguent par un certain nombre de traits (Alvarez, 2021; Ranjatoelena et al., 2015); l'objectif ultime des entreprises sociales consistent à cibler les pauvres, afin de répondre à leurs besoins, elles arrivent à s'autofinancer toutes seules à travers une mobilisation des ressources marchandes, assurent un bon climat de travail pour les salariés, et protègent l'environnement naturel.

Le courant du modèle d'affaires social est considéré par Ranjatoelena et al., (2015) comme étant une poursuite de la théorie économique du « Bottom of the pyramid » ou « le bas de la pyramide » du chercheur Prahalad, (2004) cité par (Ranjatoelena et al., 2015 et Alvarez, 2021) qui consiste à cibler les populations fragiles tout en leur produisant des produits bien adaptés. Cependant, ce courant présentent un certain nombre de limites, dans le sens où ce dernier, se contente juste des petites entreprises et de l'autofinancement des investissements (Ranjatoelena et al., 2015). En effet, les chercheurs Ranjatoelena et al. (2015) considèrent que « le social business model » peut être étendu aux grandes entreprises qui peuvent mobiliser des ressources financières dites hybrides (autofinancement, subventions, emprunts), afin de concevoir un modèle d'affaires inclusif.

Tableau n°2 : Synthèse des différents courants du business model

Critères	<u>La valeur économique</u>	<u>Les parties prenantes</u>	<u>Les caractéristiques de l'environnement</u>	<u>L'innovation</u>	<u>La performance globale</u>
Courants					
<u>Le courant classique</u>	La conception du business model se base essentiellement sur la génération des revenus.	Le client et les investisseurs.	Le business model est figé dans le temps et ne pourrait pas s'adapter aux différentes évolutions de l'environnement.	Il n'y pas d'innovation là-dessus vu que sa conception ne prend pas en considération les changements de l'environnement.	L'objectif du courant classique est de réaliser une performance économique traduite par une génération des superprofits.
<u>Le courant dynamique</u>	Un business model innovant devrait créer une valeur dite économique.	Ce courant intègre toutes les parties prenantes de l'organisation notamment, les salariés, les syndicats, les prêteurs...	Le modelage du business model devrait prendre en compte la turbulence, la complexité et l'hostilité de l'environnement.	L'innovation est au cœur du business model. autrement dit, toutes les composantes du business model devraient y avoir un certain changement afin de mettre en place une innovation générale.	La formation d'un business model innovant devrait générer plus de revenus dans le cadre de la performance économique.
<u>Le courant durable</u>	La génération de la valeur économique est conditionnée par la prise en considération du volet social et environnementa l.	L'intégration de toutes les parties prenantes (les salariés, les syndicats, les prêteurs...) dans la prise de décision est nécessaire.	La réalisation de la durabilité nécessite d'examiner les différents changements de l'environnement.	Mettre en œuvre un business model soutenable signifie que l'organisation a essayé d'innover son business model.	La durabilité est synonyme de la performance globale.

Source : Auteurs

La comparaison entre les courants du business modèle nous a permis de porter notre attention vers la détermination des points de divergence et de convergence des trois courants en question (Tableau n° 3).

Tableau n°3 : Les points de divergence et de convergence entre les trois courants du business model

Divergence/Convergence			
Courants	<u>Courant classique</u>	<u>Courant dynamique</u>	<u>Courant durable</u>
Critères			
<u>Valeur économique</u>	Les trois courants sont intéressés par la génération des revenus		
<u>Parties prenantes</u>	Les parties prenantes prises en compte sont les clients et les investisseurs	Les courants dynamique et durable considèrent que l'intégration de toutes les parties (Clients, investisseurs, salariés, syndicats, prêteurs...) permet de générer plus de revenus	
<u>Caractéristiques de l'environnement</u>	Le courant classique ne prend pas en considération l'évolution de l'environnement externe	Les deux courants intègrent les changements de l'environnement	
<u>Innovation</u>	Pas d'innovation du business model	La conception du business model devrait se baser sur la mise en œuvre des stratégies d'innovation	
<u>Performance globale</u>	Performance économique	Performance économique	Performance globale

Source : Auteurs

2.2. Le business model dans le secteur public : Cas des établissements universitaires publics

Dans cette partie, nous allons présenter le concept du « new public management » et « la gestion de la valeur publique », et leur contribution dans la constitution du business model éducatif public. Nous allons présenter également les principaux travaux qui ont traité le modèle d'affaires éducatif en général, pour enfin, aborder son application dans le contexte des établissements universitaires publics.

2.2.1. Du « new public management » à la « gestion de la valeur publique »

Depuis plusieurs décennies, le secteur public fait l'objet de nombreuses recherches, notamment en raison des problématiques liées à sa performance. Selon Pesqueux (2024), la gestion du secteur public repose sur les procédures et les règles, la gestion administrative du personnel, la comptabilité, et son organisation se caractérise par l'anarchie et la bureaucratie. De son côté, le secteur éducatif public se caractérise par une prédominance de la bureaucratie et une divergence entre trois types d'intérêts,

politique (les intérêts des élus), économique (la gestion du budget de l'Etat) et professionnel (les intérêts des opérationnels et des prestataires) (Dibi, 2022).

Selon la définition proposée par A. Bartoli en 2005, le « NPM » peut être défini comme « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ».

Dans le contexte contemporain, un ensemble de contributions théoriques s'est développé autour de cette notion centrale. Ces travaux ont mis en lumière la possibilité de transposer les procédés et les outils de gestion, qui ont démontré leur efficacité dans le secteur privé, au domaine public (Hood C., 1991; Hoggett, 1991). Cette transposition a été envisagée en tenant compte des particularités du secteur public, afin de répondre à ses défis spécifiques en matière de gestion et de légitimité.

En conséquence, des concepts, des outils et des méthodes initialement conçus pour le secteur privé, tels que le contrôle de gestion (Dupuis, 1991, Demeestere, 2005), le système d'information appliqué à la gestion (Moidson et Well, 1992), l'importance de la productivité et la gestion par le résultat (Trosa, 2000, Emry, 2005), le management par la qualité (Guert-Talon, 2004), l'approche client et l'approche stratégique (Solle, 2006), commencent à s'introduire dans le secteur public.

La littérature consacrée à la gestion du secteur public, montre également qu'il y a un nouveau paradigme nommé « gestion de la valeur publique » (Stoker, 2006). Ce dernier, constitue une nouvelle vision de l'environnement public, contrairement à la gestion traditionnelle de l'administration publique et à la nouvelle gestion publique. Ce paradigme s'intéresse beaucoup au rôle prépondérant du manager public dans la gestion et la production efficace du service public (Stoker, 2006). Les recherches sur la gestion de la valeur publique présentent une certaine divergence sur les sources ou les types de valeur publique (Moore, 1995 ;Wart, 1998 ; Bowman et al., 2001 cité par Haouala et Hassine, 2023). Le tableau ci-dessous, résume les types de valeur publique cités par les grands auteurs en la matière.

Tableau n° 2 : les types de valeur publique d’après (Moore, 1995 ;Wart, 1998 ; Bowman et al., 2001 cité par Haouala et Hassine, 2023)

Auteurs	Type de valeur
Moore (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de confiance élevé entre les usagers et le manager public - Prestations à un bon rapport qualité prix - Répercussion des prestations
Wart (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Les valeurs individuelles - Les valeurs organisationnelles - Les valeurs professionnelles - Les valeurs légales - Les valeurs publiques
Bowman, Berman et West (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - La réactivité - L'équité - L'économie - L'intégrité - La compétence

Source : D’après (Moore, 1995 ;Wart, 1998 ; Bowman et al., 2001)

De cette classification, on peut déduire que les types de valeurs précitées sont de nature qualitative, chose qui différencie le secteur public du secteur privé. Ce dernier, peut créer de la valeur au niveau financier et qualitatif.

2.2.2. La relation existante entre la performance et le business model

La presque totalité des recherches qui portent sur le secteur public, traitent les concepts de la gouvernance et la performance. Autrement dit, comment piloter et conduire le secteur public (Gobin, 2007), afin d’améliorer sa performance. Il s’avère, qu’il est difficile à répondre à cette grande question, puisque le contexte public se distingue par la bureaucratie et la lourdeur dans sa structure organisationnelle. En fait, la performance est une notion qui se caractérise par l’ambiguïté et la multi-dimensionnalité (Salgado, 2013). Le terme est associé couramment à la réalisation du succès, à l’obtention du résultat (Bourguignon, 1998) ou encore à l’atteinte des objectifs stratégiques (Lorino, 1997 cité par El Amraoui, 2022).

Auparavant, la performance était un concept qui traduit la création de la valeur économique ou financière, qui traduit à son tour la rentabilité de l’entreprise et qui doit satisfaire les seuls acteurs «

« actionnaires ». A contrario, l'hostilité de l'environnement impose à toutes les organisations, de se procurer également d'une performance dite organisationnelle (Cappelletti et Khouatra, 2004, Dibi, 2025), permettant de mettre au point tous les dysfonctionnements qui découlent de la mauvaise gestion de la part du manager public. En ce sens, nous parlons du diagnostic socio-économique (Savall et Zardet, 1987; Cappelletti et Khouatra, 2004, Dibi, 2022), qui se focalise sur la maîtrise des coûts cachés et la mobilisation du potentiel humain afin de favoriser une performance globale socio-économique.

En ce qui concerne le lien entre la performance et le business model, il y a peu d'études à ce niveau (Sahut et al., 2012). Les auteurs comme Malone et al (2006), Aziz et Mahmoud (2011) cité par ((Sahut et al., 2012) ont été les premiers à vérifier cette relation. En fait, Malone et al., (2006) a essayé de démontrer l'impact des actifs détenus par l'entreprise sur sa performance.

Toutefois, l'étude menée par Aziz et Mahmoud, (2011) était plus générale, dans la mesure où ils ont travaillé sur un échantillon de 202 petites et moyennes entreprises manufacturières, dans l'objectif, de vérifier l'impact de la taille des éléments constitutifs du business model (les ressources et compétences, les parties prenantes, la proposition de valeur), sur la performance des PME. Les résultats de cette étude, révèlent que seulement les compétences détenues par les PME contribuent à l'amélioration de la performance.

D'autres chercheurs comme THelisson et Meier (2022) ont démontré que la performance des entreprises, se rattache essentiellement à l'évolution du business model dans un environnement de plus en plus turbulent. Ils ont opté pour une étude de cas longitudinale, examinant l'évolution du business model d'une PME qui était engagée dans un processus de rapprochement endigué pendant la crise sanitaire mondiale. Les résultats de l'étude, ont révélé qu'il y a une relation positive entre la performance des PME et l'adaptation de son business model face à un environnement changeant.

2.2.3. Le business model éducatif dans le secteur public: Une matière à explorer

Lorsque nous considérons le business model comme un outil de performance d'une manière générale, il est important d'examiner comment celui-ci (modèle d'affaire), peut-il être intéressant dans le milieu éducatif d'une manière particulière.

En fait, l'application du modèle d'affaires dans l'environnement public et plus particulièrement les établissements universitaires publics, s'avère un peu difficile. Comme nous l'avons précisé au début, l'objectif principal du secteur public n'est pas pécuniaire et sa performance se traduit généralement par la bonne gestion des ressources et la qualité des services octroyés aux usagers. Par ailleurs, plusieurs

recherches ont essayé d'aborder le concept dans le contexte public, mais sans pour autant pouvoir expliquer comment ce dernier peut créer, capter et partager la valeur.

Les recherches abordant le business model éducatif public sont vraiment limitées, du fait de la complexité et de la spécificité du contexte étudié notamment les établissements universitaires publics. D'après la littérature, ces recherches peuvent se répartir en trois catégories : la responsabilité sociale et sociétale (RSE), le contrôle de gestion des coûts-performance cachés et les technologies d'information.

En matière de RSE, on peut citer, tout d'abord, la recherche effectuée par Mandli (2019) s'est intéressée au rôle des parties prenantes dans le modelage du business modèle des établissements d'enseignement privé au Maroc. L'auteur a essayé d'expliquer comment les parties prenantes d'un établissement d'enseignement privé, peuvent influencer l'ensemble des composantes du business model dans le contexte institutionnel et organisationnel de l'établissement. Ensuite, l'étude longitudinale menée en France par Rive et al. (2016), dans l'objectif de faire une analyse approfondie d'une école publique et 15 écoles de management, afin de déterminer et comprendre l'ensemble des problèmes liés à l'intégration de la responsabilité sociétale dans le processus du management d'une école. Par ailleurs, le concept de la responsabilité sociale a été traité également dans le contexte universitaire marocain par d'autres travaux, notamment ceux de Charef (2018), Mili et al (2020) et Boukhari et chrifi (2023).

En ce qui concerne le contrôle de gestion des coûts-performance cachés, on peut citer les travaux réalisés depuis plus de cinquante ans par Savall et Zardet et leur équipe de recherche au sein de l'institut de socio-économie des entreprises et organisations (ISEOR). Dans la même perspective, les travaux de Dibi, (2022, 2024, 2025) sur le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs à travers la mise en place d'un contrôle de gestion basé sur la maîtrise des coûts cachés. Ces études ont été menées dans le contexte d'un établissement d'enseignement public marocain afin de détecter l'ensemble des dysfonctionnements qui en découlent, et montrer comment ces établissements peuvent-ils faire mieux avec moins dans le cadre d'un management axé sur la maîtrise des coûts cachés et valorisation du potentiel humain.

En fin, les recherches examinant le volet technologique du business model (Catelin et Mtanios, 2018 ; AlQershi et al., 2025), consistent à montrer l'importance des technologies de l'information dans l'amélioration de la performance. Dans ce contexte, les chercheurs Catelin et Mtanios, (2018) ont exploré le concept dans un établissement universitaire public en France. En optant pour une approche mixte, les chercheurs ont expliqué l'impact des technologies d'information sur la performance de cet établissement. En effet, l'étude qualitative, a montré que les interviewés ont une perception positive vis-à-vis de l'utilisation des technologies de l'information. En outre, l'étude quantitative, a révélé que les

technologies d'information contribuent effectivement à l'amélioration de la performance économique, à celle des enseignants et des diplômés.

Le tableau ci-après (Tableau N°3) représente une synthèse des recherches effectuées sur le business model dans le contexte éducatif public.

Tableau n° 3 : Synthèse des principaux travaux de recherche sur le business model dans le contexte éducatif public

Auteurs/Année/Pays	Titre de la recherche	Objectifs de l'étude
Dibi (2025) Maroc	Création de valeur organisationnelle par la maîtrise des coûts cachés: enseignements d'une recherche intervention qualimétrique	Recherche intervention qualimétrique permettant de montrer comment un établissement éducatif marocain peut-il créer de la valeur grâce à une maîtrise de ses coûts cachés.
Dibi (2024) Maroc	Le management des coûts-performances cachés, un levier de résilience organisationnelle?	Une étude de cas qualitative exploratoire, réalisée dans le contexte d'un établissement éducatif marocain, permettant de montrer que les défis cognitif, stratégique, politique et idéologique auxquels les entreprises résilientes doivent faire face semble être intégré par le modèle du management des coûts performance cachés.
Dibi (2022) Maroc	Le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs: des pistes pour faire mieux avec peu	Etude qualimétrique composée de données qualitatives, quantitatives et financières à l'aide des entretiens individuels et collectifs. L'objectif de cette étude est de démontrer, dans le contexte d'un établissement éducatif marocain, qu'il est possible de faire mieux avec peu de ressources, grâce au contrôle de gestion des coûts performances cachés.
Catelin et Mtanios (2018) France	Peut-on parler de performance à l'université ? rôle et influence des technologies d'information	Etude Quali-Quantitative ayant pour objectif de comprendre l'impact des technologies de l'information sur la performance de l'institut universitaire de technologie (IUT).
AlQershi et al.,(2025) Malaisie	Is ChatGPT a source to enhance firm's strategic value and business sustainability	Méthode quantitative examinant la relation entre la valeur stratégique de chatGPT et la viabilité commerciale des universités publiques malaisiennes.
Errachidi et El fakir (2022) Maroc	Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires : Cas de l'université Ibn Zohr	Etude qualitative par des entretiens semi-directifs pour comprendre la perception des interviewés vis-à-vis l'importance des nouveaux modèles de gouvernance dans le pilotage de la performance organisationnelle des établissements de l'université Ibn Zohr.
Jimenez et al., (2024) Espagne	Promoting social and blue entrepreneurship and sustainability skills in higher education by transversal competencies	Méthode quali-quantitative analysant le rôle des compétences en communication efficace et en travail d'équipe dans les programmes universitaires publiques tout en se basant sur les principes de l'entrepreneuriat social et durable.
Arbaoui et Oubouali	Les innovations dans la gouvernance publique au	Etude de cas expliquant les éléments des partenariats-publics-privés et leur contribution à la

<p>(2019) Maroc</p>	<p>Maroc : Cas des partenariats publics-privés dans l'enseignement supérieur</p>	<p>gouvernance dans les universités au Maroc.</p>
<p>Boukhari et chrifi (2023) Maroc</p>	<p>La responsabilité sociale des universités : une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique</p>	<p>Etude qualitative expliquant la perception de sept établissements d'enseignement supérieur de la région Rabat-Salé-Kenitra vis-à-vis de la responsabilité sociale de l'université et à quel point, ils s'intéressent à mettre en place une telle politique.</p>
<p>Ogembo (2024) Kenya</p>	<p>The dynamics of higher education funding in Kenya : challenges, innovations, and sustainability efforts of public universities in the face of crisis</p>	<p>Approche qualitative basée essentiellement sur des entretiens et observation directes de 5 universités publiques. L'objectif de l'étude est de comprendre les problèmes liés au financement de ces universités face à une baisse des allocations de fonds du gouvernement.</p>
<p>Ory (2015) France</p>	<p>Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable</p>	<p>Une étude exploratoire visant à comprendre la perception des universités vis-vis du contrôle de gestion et de la performance tout en prenant en considération les parties prenantes des universités.</p>
<p>Cyrus et al.,(2024) Kenya</p>	<p>Organizational innovations and Performance of Public universities</p>	<p>Etude quantitative par questionnaire permettant de mesurer l'impact des changements organisationnels sur la performance des universités.</p>

Source : Auteurs

III .Résultats et discussion

Après avoir présenté notre cadre conceptuel, ainsi que la méthodologie adoptée, l'objectif de cette partie est de présenter les résultats de notre revue de littérature.

En se basant sur la littérature et une sélection minutieuse des articles et ouvrages, nous avons pu aboutir à des résultats pertinents qui peuvent permettre de bien comprendre le phénomène du business modèle dans les établissements universitaires publics. Comme nous l'avons précisé plus haut, notre méthodologie se base sur quatre étapes essentielles pour notre recherche notamment, la sélection des articles et ouvrages, le choix des bases de données consultées (Scopus, Aims, Cairn Info, SciencesDirect, Google Scholar), le choix de la période de publication ciblée (1987-2025) et le type d'analyse menée (Analyse thématique).

Par conséquent, le contenu de cette partie sera composé de quatre sections. Dans la première section, nous allons présenter les résultats des courants du business modèle.

Ainsi, au niveau de la deuxième section, nous allons essayer de présenter les résultats du business modèle dans les établissements universitaires publics.

La troisième section sera consacrée aux différentes pistes de recherche.

Enfin, nous présenterons les apports scientifiques et managériaux de notre recherche.

3.1.Les principaux courants du business modèle :

Le business modèle est un moyen indispensable à l'amélioration de la performance des organisations. En effet, le courant classique aperçoit celui-ci, comme générateur de la valeur économique tout en constituant un intermédiaire entre le volet stratégique et opérationnel de l'entreprise.

En revanche, la vision dynamique, le considère comme un processus d'innovation permettant de s'adapter à un environnement de plus en plus hostile, et l'innovation du business model passe nécessairement par l'innovation de ses éléments qui constituent la base de son édification.

Dans le même ordre d'idées, l'approche durable nous donne une représentation générale de celui-ci, tout en prenant en compte les trois volets du développement durable : économique, social et écologique, prouvant que le modèle d'affaire basé sur le développement durable est prolifique en matière de performance globale.

Cette synthèse de la littérature, nous a permis de déterminer les principaux modèles traitant les composantes du business model. Ainsi, les chercheurs se mettent d'accord sur le fait que le business

model comprend quatre composantes fondamentales à son édification notamment, les ressources et compétences, la proposition de valeur, la structure des coûts et les parties prenantes.

3.2. Le business modèle dans le milieu éducatif :

La littérature n'a pas apporté une définition claire d'un établissement universitaire public. En effet, la loi n° 1-00 considère les établissements universitaires publics comme des institutions qui intègrent plusieurs services et disciplines dédiés à l'enseignement et à la recherche scientifique.

Les établissements universitaires publics constituent un contexte à part entière, du fait qu'il se caractérise par la complexité institutionnelle et organisationnelle. De même, la transposition du business modèle au secteur de l'enseignement supérieur semble délicate car ses objectifs diffèrent largement de ceux des entreprises.

Actuellement, les établissements universitaires publics commencent à appliquer la marchandisation de l'enseignement supérieur tout en apercevant les étudiants comme étant des clients.

La littérature nous a permis également d'identifier deux pratiques managériales incontournables pour l'amélioration de la performance globale notamment, le nouveau management public et la gestion de la valeur publique. Ainsi, ces deux pratiques se présentent comme étant une solution percutante pour la bonne gestion du secteur public.

Toutefois, la performance économique a été remise en cause, en raison de son caractère limité et figé quant à la satisfaction de l'ensemble des protagonistes qui participent activement à la réalisation des bénéfices. En ce sens, nous parlons de ce que l'on appelle la performance globale socio-économique, qui permet de repérer tous les dysfonctionnements qui peuvent découler de la mauvaise gestion de l'organisation.

En ce qui concerne les recherches sur le business model dans le contexte éducatif public, la littérature nous montre qu'il y a trois typologies de recherches en la matière notamment, la responsabilité sociale et sociétale, les technologies de l'information et le contrôle de gestion des coûts-performance cachés.

3.3. Les pistes de recherche :

Notre travail de recherche avait pour objectif de comprendre le business modèle dans le contexte éducatif. Pour ce faire, notre article a mis en lumière les deux principaux concepts de notre sujet notamment, le business modèle et les établissements universitaires publics.

Ainsi, notre cadre conceptuel et la méthodologie adoptée tout au long de ce travail de recherche nous ont permis de donner des résultats qui ont pu ouvrir d'autres opportunités de recherche en matière de business model dans les établissements universitaires publics qui pourront être travaillées dans le contexte marocain.

Tout d'abord, le rôle des parties prenantes dans la conception du business model des établissements d'enseignement supérieur public semble un champ fertile pour expliquer l'influence qu'elles peuvent avoir sur ses différentes composantes à savoir la proposition de valeur, la structure des coûts et les ressources et compétences.

Ensuite, la révolution digitale offre un domaine intéressant également pour explorer l'importance du ChatGpt ou de l'intelligence artificielle dans la durabilité des établissements universitaires publics tout en combinant les composantes du business model afin d'examiner l'impact que les technologies de l'information peuvent engendrer sur le modelage du business model.

Enfin, le domaine du contrôle de gestion en tant qu'outil de pilotage de la performance globale des établissements universitaires permet de bien expliquer comment est-ce que la maîtrise des coûts cachés consiste à mettre en place un processus de création de valeur dans un établissement universitaire public tout en associant bien évidemment toutes les composantes du business model.

3.4. Apports théoriques et managériaux :

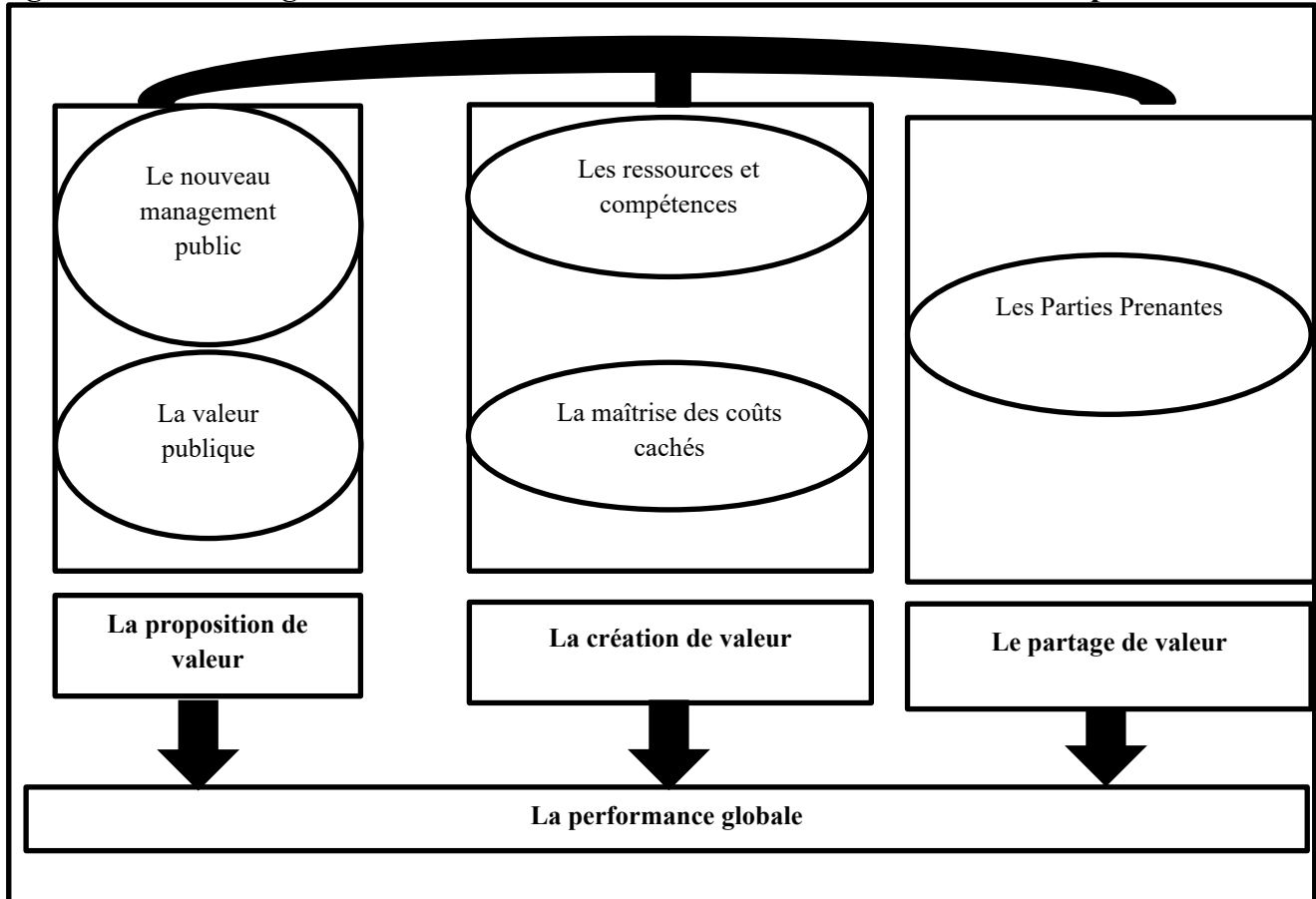
L'objectif de notre article était de contribuer à la recherche scientifique tout en essayant d'apporter une réponse à la problématique de départ suivante : Comment le business modèle peut-il être un outil générateur de performance globale pour les établissements universitaires publics ? Pour ce faire, un cadre conceptuel est proposé afin de bien comprendre le business modèle des établissements universitaires publics.

En effet, notre travail de recherche va être une référence solide pour les futurs chercheurs, dans la mesure où il va leur permettre de se constituer une idée par rapport au business modèle dans les établissements universitaires.

S'agissant des implications managériales, la conception d'un business modèle par un établissement universitaire public lui permettra de s'adapter à son environnement et d'atteindre une performance socio-économique.

La figure suivante représente la schématisation du business modèle dans les établissements universitaires publics tout en liant les principaux concepts retenus de la revue de littérature.

Figure 1 : Le modelage du business model dans les établissements universitaires publics au Maroc



Source : Auteurs

Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était de contribuer à l'enrichissement de la littérature existante et participer à l'avancement de la connaissance et la recherche concernant le business modèle dans le contexte éducatif public. De ce fait, notre travail de recherche offre des implications scientifiques et managériales incontournables.

En effet, notre article présente un double apport scientifique. Le premier apport, est la réponse à la question du business modèle dans les établissements universitaires publics. Ainsi, le deuxième apport, consiste à proposer un cadre conceptuel des composantes du business modèle des établissements universitaires publics qui peut être employé dans un cadre de validation empirique.

Certes, plusieurs recherches ont essayé de parler des business modèles dans les établissements d'enseignement, sauf qu'à notre connaissance et après l'examen de la littérature antérieure, aucun travail de recherche n'a traité celui-ci dans l'enseignement supérieur public et plus particulièrement, les établissements universitaires.

En ce qui concerne les apports managériaux, le travail sur le business model permettra aux établissements universitaires publics de se procurer d'un processus de création et de partage de valeur efficace afin de mieux se positionner sur le secteur d'enseignement supérieur au Maroc.

D'après les résultats de notre recherche, nous pouvons dire que la mise en place du nouveau management public et la gestion par la valeur publique pourront accorder au manager éducatif public une certaine marge de manœuvre pour réaliser une performance globale. En outre, la conception d'un business modèle pourrait certainement avoir un impact considérable sur la performance globale des établissements universitaires publics.

Notre article s'inscrit dans la continuité des travaux examinant la performance socio-économique du secteur public. Même s'il n'est pas exhaustif, pourtant il nous donne une idée assez importante sur le business modèle, ses composantes et sur sa transposition au contexte éducatif public.

Il est à rappeler que le concept du business model éducatif dans le contexte marocain reste encore ambigu, en raison notamment du manque de travaux traitant le business model des établissements universitaires publics au Maroc. Cela constitue une première perspective pour nos recherches futures. De plus, le manque de validation empirique constitue également un gap théorique pour notre travail de recherche.

En ce qui concerne les opportunités de recherche, notre sujet offre trois grands champs fertiles en matière de business modèle dans le contexte éducatif marocain. En fait, l'ensemble des contraintes imposées par l'environnement actuel exige l'intégration des parties prenantes tout en essayant de les satisfaire afin de réaliser une performance socio-économique. Donc, il serait important de ne pas négliger le rôle des parties prenantes dans le modelage du business modèle éducatif.

De plus, un business modèle basé sur l'innovation et les technologies d'information et de communication semble intéressant du fait qu'il permettra aux établissements universitaires publics d'être plus agile face à un environnement de plus en plus turbulent.

En dernier lieu, la réalisation de la performance socio-économique dans le contexte public passe nécessairement par le calcul des coûts cachés. Alors, la transposition des pratiques de contrôle de gestion au secteur de l'enseignement public semble également intéressante.

D'une manière générale, un travail de recherche portant sur le business model des établissements universitaires publics au Maroc, serait intéressant dans la mesure où il va nous donner une vision plus générale sur les ambitions des établissements universitaires marocaines en matière de performance globale.

Au final, notre ambition est de travailler sur la transposition du business model dans le contexte éducatif public marocain, afin d'expliquer comment les établissements universitaires publics au Maroc, peuvent créer, capter ou partager la valeur.

Bibliographie :

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Vol. 4). New York: McGraw-Hill.
- AlQershi, N. A., Thursamy, R., Alzoraiki, M., Ali, G. A., Mohammed Emam, A. S., & Nasir, M. D. B. M. (2025). Is ChatGPT a source to enhance firms' strategic value and business sustainability?. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 16(1), 121-142.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). Preface: introduction to special section—business models. *Electronic markets*, 11(1), 3-9.
- Alvarez, M. L. R. (2021). *Contribution à l'étude des déterminants du business model social: vers une taxonomie axée sur le business model et la vision stratégique de l'entrepreneur social* (Doctoral dissertation, Université Paris-Nord-Paris XIII).
- ARBAOUI, S. E., & OUBOUALI, Y. (2019). Les innovations dans la gouvernance publique au Maroc: Cas des partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur. *Revue internationale des sciences de gestion*, 2(4).
- Ayedi, M. E., & Kammoun, M. (2019). L'effet de la conscience écologique et des valeurs environnementales sur l'attitude à l'égard des produits écologiques d'entretien. *Management & Prospective*, 36(4), 87-115.
- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques-4e édition: Défis et logiques d'action*. Dunod.
- Baumgartner, E., & Solle, G. (2006). Etablissements universitaires: changements institutionnels et approche client. Quelle pertinence?. *Politiques et management public*, 24(3), 123-143.
- Bernabé, É., & Dupont, P. (2001). Le leadership pédagogique: une approche managériale du style d'enseignement. *Éducation et francophonie*, 29(2), 130-150.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- BOUKHARI, S., & CHRIFI, H. J. (2023). La responsabilité sociale des universités: une étude exploratoire au sein de l'université marocaine publique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-2), 167-184.
- Bourguignon, A. (1998). L'évaluation de la performance: un instrument de gestion éclatée. In *La GRH éclatée*.
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité contrôle audit*, 10(1), 127-146.

- CHAREF, F. (2018). L'université marocaine face au défi de la responsabilité sociale. *Revue africaine de management*, 2(3).
- 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.
- Chroqui, R., Okar, C., & Saoudi, K. (2017). Internationalisation de l'enseignement supérieur au Maroc: vers une marchandisation.
- Coase, R. H. (1993). The nature of the firm (1937). *Economica*, 4, 396-405.
- Coissard, S., Kachour, M., & Berthelot, É. (2016). (Re) penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La revue des sciences de gestion*, 278279(2), 169-176.
- Cyrus, S. M., Henry, K. O., & Elias, N. (2024). Organizational innovations and performance of Public Universities in Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(2), 1025-1038.
- Dahir N°1-00-199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n°01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.
- Demeestere, R. (2005). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. *Paris, LGDJ*.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2008). (Re) penser le développement des organisations. *Revue française de gestion*, 181(1), 113-122.
- 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., & Monnot, É. (2024). Les transformations du marketing pour des business models soutenables. *Décisions Marketing*, 116(4), 5-13.
- Denman, B. D. (2005). Comment définir l'université du XXIe siècle?. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 17(2), 9-28.
- Dibi, A. (2022). Le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs: des pistes pour faire mieux avec peu. *ACCRA*, 15(3), 61-91.
- Dibi, A. (2025). La création de valeur organisationnelle par la maîtrise des coûts cachés: enseignements d'une recherche-intervention qualimétrique. *Revue Management et Avenir*, (145).
- Dibi, A., (2024). Le management des coûts-performances cachés, un levier de résilience organisationnelle? *Revue Recherches en Sciences De Gestion*, article en pré-publication
- Doligez, F. (2008). Vers un nouveau capitalisme, Mohammad Yunus. JC Lattès, Paris, 2008, 381 p. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, (308), 90-93.
- Dupuis, J. (1991). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. *(No Title)*.
- EL AMRAOUI, H., & HINTI, S. (2022). La performance de l'entreprise: Histoire d'un concept (1950–2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5).

- Errachidi, A., & El Fakir, E. (2022). Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires: Cas de l'université Ibn Zohr. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2(2), 209-221.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. M. Hitt, E.
- Gobin, C. (2007). Gouvernance. *Quaderni*, 63(1), 54-57.
- Haouala, A., & Hassine, A. B. (2023). E-participation citoyenne et valeur publique dans les municipalités tunisiennes. Étude exploratoire 2011-2021. *Management & Sciences Sociales*, 35(2), 121-140.
- Hiez, D. (2011). Manifeste pour une économie plus humaine: construire le social-business. *Revue internationale de l'économie sociale*, (322), 121-124.
- Hoggett, P. (1991). A new management in the public sector?. *Policy & Politics*, 19(4), 243-256.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Jouison-Laffitte, E., & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 181(1), 175-197.
- Kotler, P., Keller, K & Manceau, D. (2012) Marketing management, 14^{ème} édition. Pearson
- Laszczuk, A. (2018). *Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking: le cas d'un cabinet de conseil en management* (Doctoral dissertation, Université Paris sciences et lettres).
- Lechuga-Jimenez, C., Barroso, M. B., Alastor, E., & Tójar-Hurtado, J. C. (2024). Promoting social and blue entrepreneurship and sustainability skills in higher education by transversal competencies. *Cogent Education*, 11(1), 2309412.
- Lecocq*, X., Demil*, B., & Warnier*, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion management review*, (4), 96-109.
- Lokonde, P. O., & Durrieu, F. (2023). Business Model Canvas et pérennité des PME en environnement hostile: Une méta-analyse en contexte congolais. *Management & Sciences Sociales*, 35(2), 74-91.
- Luangsay-Catelin, C., & Roybier-Mtanios, R. (2018). Peut-on parler de performance à l'université? Rôle et influence des technologies d'information. *Gestion et management public*, 71(3), 71-83.
- Mailhot, C., & Schaeffer, V. (2009). Les universités sur le chemin du management stratégique. *Revue française de gestion*, 191(1), 33-48.
- Mandli, Y (2022). Influence des parties prenantes dans le modelage des business modèle des établissements d'enseignement privé : Cas des EEP au Maroc. Thèse non publiée. Université Mohamed 5 Maroc.

- Mandli, Y., & Daghri, T. (2019). Le business model: Revue de littérature et perspectives de recherche. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3), 677-698.
- MANDLI, Y., & DAGHRI, T. (2019). Les attributs de la proposition de valeur des Business model dans les établissements d'enseignement privé au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3).
- Meriade, L. (2011). L'évaluation de la performance des universités françaises: entre simplification de la complexité et complexification de la simplicité (Doctoral dissertation, Université de la Nouvelle-Calédonie).
- Mijailovic, T., Garreau, L., & Gabriagues, A. (2023). Dépasser les tensions au sein des business models hybrides. Application de la perspective systémique au cas Café Joyeux. In *XXXIIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*.
- Mili, S., Bouayad, A., & Lahrech, A. (2020). Evaluation of the implementation of University Social Responsibility in Morocco. *International Journal of Management and Humanities*, 4(7), 74-79.
- Moisdon, J. C. (2008). Règles de gestion, outils, organisation. *Le libellio d'Aegis*, 4(1), 18-32.
- Mok, J. K., & Lo, E. (2002). L'introduction d'une logique de marché et la nouvelle gouvernance dans l'enseignement supérieur. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 14(1), 55-88.
- Nguyen, N. (1994). Éléments d'information contribuant à la formation de l'image d'un établissement universitaire. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 386-398.
- Ogembo, P. O. (2024). The Dynamics of Higher Education Funding in Kenya: Challenges, Innovations, and Sustainability Efforts of Public Universities in the Face of Crisis. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 6(3), 282-292.
- Ory, J. F. (2015). *Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes: l'exemple du développement durable* (Doctoral dissertation, Université de Reims Champagne-Ardenne).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pesqueux, Y. (2024). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP).
- Porter, Michael E. 1989. « From competitive advantage to corporate strategy ». In *Readings in Strategic Management*, 234–255. Springer
- Ramdani, B., Binsaïf, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89-108.
- Ranjatoelina, J. T., Dewitte, A., & Bourkha, B. (2015). *The business model of integration social enterprises. A case study of the French WISEs [Le business model des entreprises sociales*

inclusives Cas des «secteurs» protégé, adapté et de l'insertion par l'activité économique en France] (No. hal-01202635).

- Rive, J., Bonnet, M., Parmentier, C., Pelazzo-Plat, V., & Pignet-Fall, L. (2016). Vers une responsabilité sociétale intégrée dans la stratégie des écoles de management: Projet de recherche-action avec un réseau d'écoles. *Recherches en sciences de gestion*, 116(5), 127-162.
- Sahut, J. M., Hikkerova, L., & Khalfallah, M. (2013). Business model and performance of firms. *International Business Research*, 6(2), 64.
- Salgado, M. (2013). La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). Maîtriser les coûts et performances cachés. *Economica. Mastering hidden costs and socio-economic performance*.
- Solle, G. (1995). Calculs de coûts et management des établissements universitaires. *Politiques et management public*, 13(2), 1-33.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Thelisson, A. S., & Meier, O. (2022). Évolution du business modèle d'une PME: quelques enseignements tirés d'un cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 149(2), 31-60.
- Trosa, S. (2000). De la mesure à l'évaluation, de la performance à l'action. L'expérience d'une praticienne. *Politiques et management public*, 18(4), 119-136.
- Tywoniak, S. A., & Groupe, H. E. C. (1998). Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. *Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie—Fondements et Perspectives, Vuibert*, 166-204.
- Vandemeulebroucke, V., Ducarroz, C., & Jacquemin, A. (2020). Revisiter le Business Model et la valeur perçue d'une enseigne éphémère: Etude de cas unique sur un restaurant éphémère. Thèse de doctorat. Université Catholique de Louvain.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004, June). Le business model: l'oublié de la stratégie. In *Actes de la 13ième conférence AIMS, Le Havre*.
- 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/Review of Entrepreneurship*, 17(2), 113-131.
- Williamson, O. E. (2008). The economic institutions of capitalism. *The Political Economy Reader: Markets as Institutions*, 27.
- Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of cleaner production*, 174, 150-169.

- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Research Papers*, 3(4), 1-43.