

Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ?

Jean Rédis

Enseignant-chercheur

ISTM-CCIP

IRGO –Equipe Entrepreneuriat

Contact : ISTM – Cité Descartes - 2 boulevard Blaise Pascal 93162 Noisy-le-Grand Cedex

e-mail : redisj@istm.fr

Tél : 01 45 92 66 78

RESUME

L'émergence du concept de Business Model (BM) s'explique à la fois par des facteurs d'ordre technologique, économique et réglementaire, qui ont causé de profonds et très rapides bouleversements dans la manière d'envisager la gestion des entreprises, particulièrement dans les nouvelles technologies. On citera notamment l'émergence de nouveaux métiers, l'apparition de nouvelles possibilités de générer des revenus et la complexification des relations inter-firmes.

La revue de la littérature consacrée à la définition du BM permet de distinguer trois ensembles de travaux. D'abord, les travaux qui ont tenté de définir le BM dans le champ des TIC, qui ont mis l'accent sur la nature de l'activité et sur les sources de revenus de l'activité. Ensuite, les travaux participant du champ des sciences de la vie, dans lesquels les auteurs ont davantage insisté sur le degré d'hybridité de l'activité, le mode de financement et les trajectoires de développement des sociétés. Enfin, les travaux que l'on peut qualifier de « génériques », parmi lesquels on peut distinguer l'approche stratégique, l'approche « ontologique » et l'approche entrepreneuriale du BM.

La diversité des définitions du BM donne à penser qu'il s'agirait d'une notion polymorphe. Cependant, l'examen de la littérature montre des points de convergence autour de six questions imbriquées, qui sont les suivantes : la spatialisation de l'activité, le degré d'hybridité de l'activité, la réticularisation de l'entreprise, la (les) proposition(s) de valeur, le(s) modèle(s) de revenus et de coûts et le schéma de développement de l'entreprise.

MOTS-CLES : business model, entrepreneuriat, modèle, création d'entreprise, stratégie, financement, marketing, management des technologies.

« Quel est votre business model ? » Cette question nous renvoie à l'époque de la Nouvelle économie et des « dot com ». On aurait pu croire que l'expression même de « Business model » (BM) aurait été emportée, comme nombre de jeunes sociétés de l'internet, par l'« e-krach » du début des années 2000.

Or, une dizaine d'années plus tard, force est de constater que la notion de BM est non seulement de plus en plus utilisée par les praticiens, mais fait également l'objet d'un nombre croissant de travaux académiques, notamment en entrepreneuriat, bien que l'examen des définitions qui en sont données montre certaines divergences. Ceci appelle à se pencher sur la genèse de ce concept et à en mieux comprendre le contenu, ce qui constitue l'objet de cette communication.

L'intérêt de cette contribution se veut à la fois théorique et empirique. Le concept de BM a été critiqué pour son manque de fondements théoriques (Demil et al., 2004). Les difficultés de rattachement du concept de BM à des théories viennent du caractère transversal du concept, qui a à voir avec la stratégie, le marketing et la finance, mais également avec le management des technologies, la logistique et le droit. Il existe aussi des divergences quant à la définition du BM, qui rendent utile une synthèse de la littérature. Sur un plan empirique, le concept est très utilisé par les praticiens. La réflexion qui sera menée montrera que le concept de BM peut s'avérer utile au créateur d'entreprise dans le cadre de l'élaboration de son projet.

Il convient tout d'abord de comprendre l'origine conceptuelle de la notion de BM. L'émergence de cette notion dans les années 1990 n'est pas un hasard. Cette période a en effet été marquée par un certain nombre de mutations d'ordre à la fois technologique, économique et réglementaire, qui ont entraîné de profonds bouleversements dans la manière de gérer les entreprises, notamment dans les domaines des hautes technologies. Ces mutations sont à l'origine d'un certain nombre d'évènements : l'apparition de nouveaux métiers, la possibilité de faire appel à de nouvelles sources de revenus et la complexification des relations inter-entreprises. La concomitance, et la soudaineté de ces bouleversements ont rendu partiellement obsolètes les outils classiques de l'analyse stratégique et ont rendu nécessaire l'émergence de nouveaux outils d'analyse afin de rendre plus intelligible ces nouvelles réalités managériales. C'est à cet objet qu'a répondu l'apparition de cette notion de BM.

Dans un deuxième temps, il conviendra de comprendre ce que recouvre la notion de BM. L'examen de cette littérature montrera qu'il existe des divergences quant à la définition même de cette notion. Trois ensembles de travaux ont été distingués : les définitions appartenant au champ des TIC, les définitions correspondant au champ des sciences de la vie et enfin les travaux qualifiés de « génériques », dont l'objet est davantage de mener une

réflexion théorique sur le concept de BM. La diversité des définitions de ce qu'est un BM laisserait croire que l'on a affaire à une notion polymorphe.

Cependant, comme il sera vu dans un dernier temps, l'analyse montre que le BM peut s'appréhender comme un concept-gigogne, autour de six questions imbriquées, qui portent sur la spatialisation de l'activité, le degré d'hybridation de l'activité, la réticularisation de l'entreprise, la (les) proposition(s) de valeur, le(s) modèle(s) de revenus et de coûts et enfin le schéma de développement induit. Ce concept peut s'avérer fécond tant pour envisager les différentes décisions relatives à l'élaboration d'un projet d'entreprise que pour évaluer le modèle d'une entreprise existante, par exemple dans le cas d'une reprise.

1. LA GENESE DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL

On envisagera successivement l'origine conceptuelle de la notion de BM, les mutations à l'origine de son apparition et leurs conséquences.

1.1 L'origine conceptuelle de la notion de BM

Osterwald (2004) date la première occurrence du terme de BM à 1960, dans un article de Jones (1960). On retrouve ensuite la trace de l'expression à partir des années 1980, avec une utilisation plus large à partir du milieu des années 1990 (Jouison et Verstraete, 2007).

Gagnon (2003) note que le concept a d'abord été employé par des concepteurs de logiciels et systèmes qui cherchaient à modéliser les processus de gestion et à intégrer de manière appropriée l'influence des TIC dans la stratégie des entreprises (Patterson et Altieri, 1993; Vizard, 1993; Kukalis et Senf, 1994). Dans les années qui ont suivi, le concept a été repris par la presse économique et a été utilisé afin de décrire les défis stratégiques que posaient l'adoption de l'Internet par les industries spécialisées, telles que le courtage boursier en ligne, le commerce électronique, etc. (Schrage, 1994; Kanellos, 1995; Ginsburg, 1996; Lyons, 1996; McQuillan, 1996; O'Brien et al, 1996).

Dans la littérature académique, les références les plus précoces à la notion de BM datent du milieu des années 1990 (Forge, 1993; Potok et Vouk, 1997). Le BM avait vocation à définir un mélange de stratégies génériques et de configurations de chaîne de valeur dans diverses industries. Les premières applications du concept en liaison avec l'Internet peuvent être trouvées dans des études portant sur les organisations virtuelles, le knowledge management, la business intelligence et les marchés électroniques (Sarkar, Butler et Steinfield 1995; Bloch et Segev 1996; Hagel et Rayport 1997; Bakos 1998; Campbell 1998; Ghosh 1998; Shapiro et Varian 1998b; Venkatraman et Henderson 1998).

Dans ce contexte, le concept de BM a surtout été employé comme outil d'analyse de la logique économique sous-jacente de certains modèles d'entreprises, afin d'analyser ses implications stratégiques de ces modèles par rapport à ceux des entreprises non électroniques. Depuis lors, le concept a été employé pour analyser la configuration stratégique des sociétés d'e-commerce en cherchant à aller au-delà des dimensions singulières identifiées dans la littérature classique de la stratégie d'entreprise.

Plus récemment, le concept de BM a été repris par des auteurs menant des recherches sur les modèles d'entreprises dans le domaine des sciences de la vie (Mangematin, 2001 ; Fisker et Rutherford, 2002 ; Catherine et al., 2002 ; Desmarteau, 2004 ; Hache, 2005 ; Bellon et Plunkett, 2005). La plupart de ces travaux reposent sur des méthodologies d'analyse de données qui permettent de construire des typologies d'entreprises à partir d'un certain nombre de caractéristiques. Dans ce contexte, le concept de BM fait référence au positionnement de l'entreprise sur la chaîne de valeur et à la nature des partenariats qu'elle développe, mais également au degré d'hybridité de l'activité des entreprises, à leurs modes de financement et à leurs trajectoires de développement.

La synthèse de la littérature consacrée au concept de BM fait ressortir une certaine confusion dans la définition du concept, la liste des composantes supposées du BM pouvant différer assez sensiblement suivant les auteurs. Il est à cet égard surprenant qu'un grand nombre d'auteurs ayant écrit sur cette notion n'ait pas pris la peine de réaliser un état de l'art avant de proposer leur propre définition du BM.

Cependant, comme le notent Jouison et Verstraete (2007), l'usage croissant du concept de BM montre l'intérêt croissant de la communauté scientifique pour cette notion. Il convient maintenant de rechercher les causes de l'émergence de ce concept nouveau.

1.2 Les facteurs à l'origine de l'émergence du concept de Business model

L'émergence du concept de BM s'explique par des facteurs sont d'ordre technologique, économique et réglementaire.

1.2.1. Des facteurs d'ordre technologique

Le concept de BM est né dans l'univers des TIC. Parmi les différentes « lois » emblématiques de la « Nouvelle économie »¹ (Bomsel et Blanc, 2003 ; Hoarau, 2003), deux facteurs technologiques ont eu une influence considérable sur la structuration des relations

¹ La loi de l'abondance (la valeur d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses membres), la loi des rendements croissants (qui favorise le premier entrant), la loi des prix inversés (« loi de Gilder » : le prix par bit transmis baisse en suivant une asymptote qui tend vers zéro), la loi de la générosité (les produits de base peuvent être offerts car ils n'ont de valeur que parce qu'ils offrent la possibilité d'accroître l'utilité des services).

inter-firmes : la numérisation et l'essor d'internet. Le processus de diffusion des technologies numériques s'est développé à partir des années 1970. La numérisation, qui constitue une innovation radicale, issue des progrès des circuits intégrés, a permis une standardisation du transport de l'information, autorisant ainsi le passage de l'information d'un support à un autre. Le processus et s'est amplifié à partir des années 1990, avec le développement de transport de données par fibres optiques et l'expansion des transmissions ADSL haut débit. Le développement de la numérisation, allié au développement d'internet comme support de communication a ainsi entraîné une convergence technologique fonctionnelle entre les réseaux informatiques de télécommunication et de télédiffusion, et a conduit à l'éclatement des barrières traditionnelles entre les industries de l'informatique, des télécoms et de l'audiovisuel.

Comme le note Hoarau (2003), cette modification de l'environnement technologique a transformé les chaînes de valeur traditionnelles des secteurs relevant des industries, désormais globalisées, des TIC. Ce phénomène a conduit les firmes à se repositionner le long de la chaîne de valeur des TIC, elle-même en cours de reconfiguration, à reformuler leurs alliances, à procéder à des cessions d'actifs ou au contraire à des acquisitions.

1.2.2. Des facteurs d'ordre économique

Les fondements conceptuels de l'approche en termes de création de valeur sont à rechercher du côté de la théorie micro-économique néoclassique et s'inspirent des principaux enseignements de la théorie financière portant sur l'évaluation d'entreprise². La gestion par la valeur est devenue un outil privilégié du pilotage des grandes entreprises et s'est imposé à la fois comme un indicateur standardisé de la performance et comme une mesure universelle de la performance des décisions stratégiques.

Rappaport (1996; 1998) a établi un lien entre l'approche financière et la stratégie. Il propose une vision dans laquelle l'approche par la valeur pour l'actionnaire et l'avantage concurrentiel sont interdépendantes et complémentaires : l'avantage concurrentiel étant à l'origine de la création de valeur. Ceci a permis de construire des modèles financiers d'évaluation stratégique, qui ont permis d'identifier des leviers de la création de valeur afin de mettre en évidence les éléments clés des stratégies ayant pour objet de créer de la valeur pour les actionnaires.

² La micro-économie financière assigne de façon normative aux dirigeants de l'entreprise l'objectif unique de maximisation de la richesse des actionnaires. Pour une société cotée, et si le marché est efficient, la valeur sera représentée par sa capitalisation boursière. Il y a création de valeur lorsque la rentabilité d'un investissement est supérieure au coût des capitaux qui ont été employés pour le financer.

Cette approche en termes de création de valeur est à l'origine des dynamiques de transformation des chaînes de valeur, avec des mouvements tels que la spécialisation sur un maillon de la chaîne de valeur (dé-intégration) ou à l'inverse la reprise d'activités auparavant confiées à des acteurs situés hors de l'entreprise (ré-intégration).

Ces phénomènes ont été amplifiés par la migration de la valeur, qui correspond au transfert d'opportunités de croissance, de profit et de création de valeur pour l'actionnaire d'une entreprise, d'un secteur ou d'une industrie vers d'autres entreprises, industries ou secteurs (Slitowski, 1996 ; Hoarau, 2003). La migration de valeur intervient lors de modifications des priorités des clients, d'innovations technologiques ou de changement des règles du jeu concurrentiel auxquels les entreprises n'ont pas su faire face en modifiant leur modèle de développement ou leur architecture. La migration de la valeur intervient à différents niveaux : entre industries ou secteurs, entre entreprises d'un même secteur d'activité et, dans une entreprise, entre les modèles de développement associés aux différents segments d'activité ou domaines d'activité stratégiques.

1.2.3. Des facteurs d'ordre réglementaire

Le vaste mouvement international de dérégulation, entamé dans les années 1980, a occasionné de grands bouleversements dans un certain nombre de secteurs d'activité. Plusieurs exemples peuvent en être donnés. La directive européenne sur les services financiers a permis la libéralisation des services bancaires. Liée à l'essor d'internet, ces mutations ont entraîné l'apparition d'une nouvelle industrie et de nouveaux métiers, dans l'acception stratégique du terme. La libéralisation des télécoms, en lien avec les progrès technologiques liés à la numérisation et aux nouvelles possibilités offertes par la convergence internet-télécoms, a donné naissance à de nouvelles industries, et à une pléiade de nouveaux métiers, résultant notamment de phénomènes de dé-intégration des chaînes de valeur. Troisième exemple, la libéralisation du marché de l'énergie a également permis de donner naissance à de nouveaux métiers.

1.3 L'émergence du concept de Business model : un outil d'analyse de la complexification des relations d'affaires

L'irruption simultanée de ces facteurs d'ordre technologique, économique et réglementaire a eu un certain nombre de conséquences : l'émergence de nouveaux métiers, l'apparition de nouveaux modèles de revenus et la complexification des relations inter-firmes.

1.3.1. L'émergence de nouveaux métiers

L'émergence de nouveaux métiers a été la conséquence à la fois des nouvelles possibilités offertes par l'évolution des technologies et des conséquences du phénomène de déréglementation. Les métiers identifiés comme « nouveaux » sont soit des métiers traditionnels qui ont simplement bénéficié d'un nouveau canal (on peut citer le cas du courtage en ligne, ou des sites de e-commerce), soit des métiers issus de la dé-intégration des chaînes de valeur (c'est le cas des MVNO, ou « opérateurs virtuels », qui achètent des minutes en gros aux opérateurs traditionnels et les revendant au détail à des particuliers ou à des professionnels, sans avoir à mettre en place et à gérer d'infrastructures physiques), soit des métiers totalement nouveaux (cas des moteurs de recherche sur internet).

1.3.2. La possibilité de générer de nouvelles formes de revenus

Une deuxième raison de l'émergence du concept de BM tient à la possibilité de générer de nouvelles formes de revenus. L'une des caractéristiques de la « nouvelle économie » de l'internet est d'avoir permis d'envisager des modèles d'entreprises suivant un principe de dissociation totale entre l'utilisateur d'un service et l'apporteur de revenus, avec des modèles de revenus totalement dépendants de la publicité³. Ce cas de figure troublait les schémas classiques de l'analyse stratégique.

La notion même de revenus s'est elle-même complexifiée. Trois exemples peuvent être pris. D'abord, celui des offres groupées (« bundling »). L'exemple typique est celui des opérateurs de téléphonie mobile, qui offrent un terminal à un prix quasi-nul à leurs clients (le terminal est donc vendu à perte) en l'assortissant d'un abonnement de longue durée, qui permet une fidélisation forcée de la clientèle, auxquels s'ajoutent des services facturés très chers (SMS, MMS,...). Ensuite, les offres différenciés (ou « versionning »). Cette pratique consiste à proposer gratuitement une version de base d'un produit (par exemple un logiciel) afin de créer un standard et de générer une clientèle la plus large possible grâce à l'effet de réseau, et de proposer des versions plus élaborées à des tarifs élevés. On peut citer le cas de la firme Adobe, avec le logiciel PDF Créator. Enfin, on peut évoquer une complexification du partage des revenus. On peut citer le cas des SMS dits « surfacturés ». Dans ce cas de figure, typique de l'économie de la convergence, toute une chaîne d'opérateurs intervient et chacun doit obtenir sa part de rémunération. Ces nouvelles pratiques nécessitaient de nouveaux schémas d'analyse.

³ Cette possibilité n'est pas nouvelle. On peut citer le cas des chaînes de télévision commerciales gratuites, ou celui des journaux dits « gratuits » (Demil et al., 2004). Cependant, ce phénomène a été exacerbé dans le domaine de l'internet,

1.3.3. La complexification des relations interfirmes

Enfin, la période a été marquée par une complexification des relations inter-firmes, sous l'influence croisée des nouvelles opportunités offertes par la convergence des technologies, des phénomènes de migration de valeur et du développement des alliances et des partenariats, dans une recherche de réduction des coûts et des risques. Ceci a entraîné des mouvements de dé-intégration et de ré-intégration des chaînes de valeur. Les alliances, les partenariats, les accords de coopération, de commercialisation et de R & D, les franchises, les contrats de sous-traitance ou de co-traitance ont contribué à faire émerger des méta-réseaux entre des entreprises appartenant à des secteurs variés (Ben Haj Youssef et Ouziel, 2002). Ces réseaux ne correspondent ni au concept d'industrie, ni à celui de filière. Pour illustrer ce propos, on peut reprendre le schéma de l'écosystème de la téléphonie mobile de Pigneur :

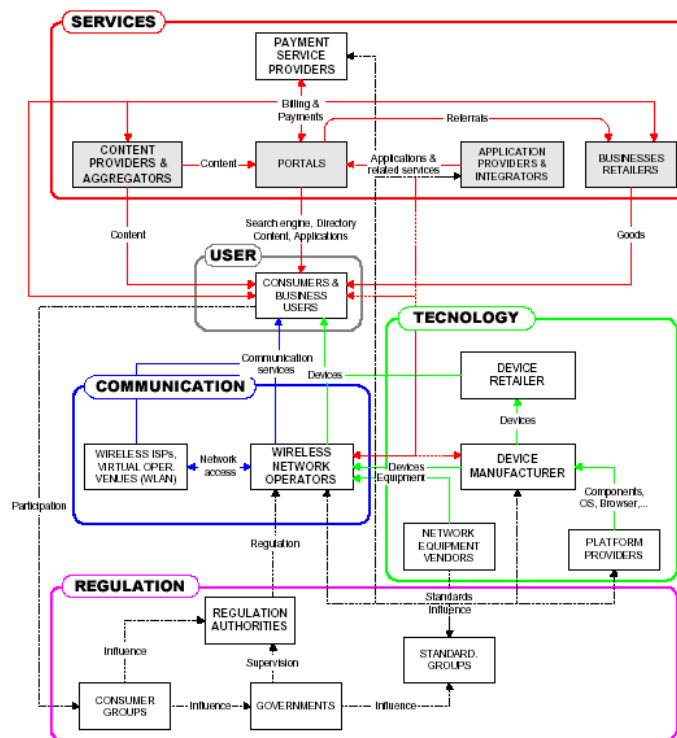


Schéma n°1 L'écosystème de la téléphonie mobile (Campanovo & Pigneur, 2002)

Ces différents phénomènes ont entraîné de profondes mutations tant dans la manière de penser le positionnement de l'entreprise que dans la manière d'envisager les relations inter-entreprises et sont venues bouleverser les schémas traditionnels de la « fabrique de la stratégie ». Le concept de chaîne de valeur ne suffit plus pour analyser les relations inter-entreprises dans ce type d'univers. C'est pourquoi de nouveaux concepts sont apparus afin de

permettre d'appréhender ces nouvelles réalités. On peut citer à ce titre le concept d'écosystème d'affaires (ou de valeur) ou celui de constellations de valeur.

L'écosystème d'affaires est défini par James Moore comme « une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeur structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique ». L'écosystème d'affaires se forme le plus souvent suite à la convergence d'une grande variété d'industries qui se restructurent autour des technologies de l'information, de communication et de l'Internet pour atteindre un but commun. Les entreprises de l'écosystème s'affrontent et coopèrent à la fois, d'où le concept de "coopétition" illustrant le caractère paradoxal des interactions. Ces entreprises revêtent souvent une forte culture entrepreneuriale⁴.

Le concept de constellations de valeur (Norman et Ramirez, 2000) se veut un dépassement du concept de chaîne de valeur de Porter. Cette approche appréhende en une seule entité les offres produit/services, dans la mesure où les produits s'accompagnent de services dont dépend leur valeur. Ces offres peuvent être indissociables ou dégroupées. Les clients prennent part à la création de valeur et l'on doit davantage raisonner en termes de constellations de réciprocité que de transactions à sens unique. Cette approche fournit un schéma explicatif de la création et de la migration de valeur qui tient compte des nouvelles dynamiques observées dans la vie des affaires.

Toutes ces mutations nécessitent l'émergence de nouveaux schémas d'analyse et expliquent notamment l'émergence du concept de BM.

2. LES VISIONS DU BUSINESS MODEL DANS LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature permet de distinguer trois ensembles de travaux. D'abord, les premiers auteurs qui ont cherché à définir le BM, dans le champ des TIC, ont mis l'accent sur la nature de l'activité et sur les sources de revenus des entreprises, dans le contexte de l'économie de l'internet. Ensuite, dans les travaux participant du champ des sciences de la vie, les auteurs ont davantage insisté sur le degré d'hybridité, le mode de financement et les trajectoires de développement des sociétés. Enfin, dans d'autres travaux que l'on peut qualifier de « génériques », on distinguera une approche stratégique, une approche « ontologique » et une approche entrepreneuriale du BM.

⁴ (Ben Haj Youssef et Ouziel, (2002) citent en exemple l'écosystème d'affaires autour du standard technologique *Windows* de Microsoft .

2.1 Le BM dans les TIC : un focus sur les nouveaux métiers et leurs sources de revenus

Timmers (1998) est l'un des premiers auteurs à avoir défini le BM et à en avoir proposé une typologie. Sa conception du BM est la suivante : il s'agit d'une architecture des flux de produits, de services et d'information, comprenant la description des différents acteurs impliqués dans la relation d'affaires, de leurs rôles et des bénéfices pour chacun ainsi que l'analyse des sources de revenus. Afin de comprendre comment une entreprise réalise sa mission il ajoute un « modèle marketing » qui est une combinaison du BM et de la stratégie marketing d'un acteur considéré. Il a proposé une typologie des BM électroniques. Il distingue 11 BM génériques dans l'économie de l'internet et les classe en fonction de leur degré d'innovation et de leur niveau d'intégration fonctionnelle⁵.

Selon Mahadevan (2000), le BM vise à définir la configuration de trois flux critiques pour l'entreprise. D'abord, le flux de valeur, qui permet d'identifier la proposition de valeur pour les partenaires et pour les acheteurs. Ensuite, le flux de revenus, qui permet d'assurer que l'entreprise va générer des revenus. Enfin, le flux logistique, qui peut prendre différentes formes liées à la structuration de l'affaire et à sa réticularisation.

De la même manière que Timmers, Weill et Vitale (2001) définissent un BM comme étant une description des rôles tenus par les consommateurs, les clients, les partenaires et les fournisseurs de la firme et des relations impliquant ces différentes catégories d'acteurs. La fonction du BM consiste aussi à identifier les principaux flux de produit, d'information et d'argent de même que les principaux bénéfices des participants. Ils proposent une typologie dans laquelle ils distinguent huit « BM atomiques ». Chaque modèle correspond à une manière différente de faire des affaires par voie électronique. Ces « BM atomiques »⁶ sont des éléments de base qui peuvent être combinés pour construire une initiative dans le e-business. Chacun de ces « e-BM atomiques » est analysé selon ses objectifs stratégiques, sa proposition de valeur, ses sources de revenus, ses facteurs critiques de succès et ses compétences clés. En outre les auteurs identifient des éléments pour analyser une initiative d'e-affaires qui sont les canaux de distribution d'un BM, les segments de clientèle et les infrastructures TIC.

Linder et Cantrell (2000) proposent une vision complète du BM. Ils définissent un BM comme la logique fondamentale permettant à une organisation de créer de la valeur. Ils

⁵ Les modèles sont les boutiques électroniques, les fournisseurs en ligne, les marchés virtuels, les sites d'enchères électroniques, les communautés virtuelles, les plateformes collaboratives, les tiers de marché, les intégrateurs de chaîne de valeur, les fournisseurs de services pour chaîne de valeur, les courtiers en information et les autres services tiers.

⁶ Les « BM atomiques » distingués par Weill et Vitale (2001) sont les suivants : fournisseur de contenus, vente directe, fournisseur de services complets, intermédiaire, infrastructure partagée, intégrateur de réseau de valeur, communauté virtuelle, entité entreprise/Etat.

proposent une typologie de BM à partir de deux dimensions : le cœur du modèle, l'activité permettant de réaliser des revenus, et sa position relative sur le continuum prix/valeur. Ils obtiennent une classification de 8 BM génériques⁷. De plus, ils soulignent le fait que beaucoup d'auteurs parlent des BM alors qu'en fait ils ne font référence qu'à un élément spécifique d'un BM. Selon eux les composantes du BM sont les suivantes : le modèle d'évaluation, le modèle de revenu, le type de canal de distribution, le modèle de processus commercial, la relation e-commerce, la forme d'organisation et la proposition de valeur.

De manière similaire, Petrovic, Kittl et al. (2001) comprennent le BM comme la logique d'un système d'affaires pour créer de la valeur. Ils précisent que ceci est en opposition avec une description d'un système social complexe avec tous ses acteurs, relations et processus. Selon ces auteurs, un BM peut être divisé en sept sous-modèles, qui sont le modèle de valeur, le modèle de ressources, le modèle de production, le modèle de relations clients, le modèle de revenus, le modèle de capital et le modèle du marché. Ces sous-modèles et les interdépendances qui existent entre eux permettent d'analyser la logique d'un système d'affaires créateur de valeur et qui est sous-jacent aux processus visibles⁸.

De manière similaire à la vision du BM de Timmers (1998), Stähler (2001; 2002) a une approche des BM centrée sur la notion de réseau. Selon lui un modèle d'affaires, qui aide à comprendre les fondamentaux d'une affaire ou à planifier ce à quoi une prochaine affaire pourrait ressembler, se compose de quatre composantes : la proposition de valeur, le produit, l'architecture de valeur (qui permet de définir la chaîne de valeur, d'identifier les acteurs qui participent à la création de valeur et de préciser leurs rôles) et le modèle de revenu.

Chesbrough et Rosenbloom (2000) ont simplement énuméré les six fonctions principales d'un BM. Ce sont l'articulation de la proposition de valeur, l'identification du segment du marché, la définition de la structure de la chaîne de valeur au sein de l'entreprise, la définition de la structure de coût et du bénéfice potentiel, la description de la position de la société dans le réseau de valeur, comprenant l'identification des partenaires et des concurrents et finalement la formulation de la stratégie concurrentielle.

A la différence de la plupart des autres auteurs ayant cherché à définir les composantes du BM, Alt et Zimmermann (2001) ont inclus dans leur vision des éléments tels que la mission, les processus, des éléments juridiques ainsi que la technologie. Les six composantes

⁷ Linder et Cantrell (2000) distinguent les types de BM suivants : Price models, Convenience models, Commodity-Plus models, Experience model, Channel Model, Intermediary Model, Trust Model, Innovation Model.

⁸ Dans une vision proche, Applegate (2001) distingue les Distributeurs, les Portails, les Producteurs et les Fournisseurs d'infrastructure.

génériques du BM qu'ils mentionnent sont la Mission, la Structure, les Processus, les Revenus, les Aspects juridiques et le Technologie.

Selon Magretta (2002), un BM peut être comparé à une histoire qui raconte la manière dont une entreprise fonctionne. De la même manière que Stähler, elle distingue le concept de BM du concept de stratégie. Elle explique que le BM décrit, comme un système, comment les pièces d'une affaire s'assemblent, mais contrairement à la stratégie, le BM n'inclut pas les notions de performance et de concurrence. Elle distingue deux composantes élémentaires dans un BM, d'une part les activités économiques liées à la production (par exemple la conception, l'approvisionnement et la fabrication) et d'autre part les activités économiques liées à la vente d'un produit ou service (par exemple l'identification de la clientèle, la vente, la gestion de la transaction, la distribution et la livraison au client).

Tapscott, Ticoll et al. (2000) ne définissent pas directement ce qu'est un BM, mais ce qu'ils appellent des « b-webs » (modèles internet). Un « b-web » est une affaire internet et représente un système distinct de fournisseurs, de distributeurs, de fournisseurs de services commerciaux et de clients qui utilisent l'internet pour leurs communications d'affaires et pour leurs transactions. Tapscott et al. (2000) proposent une typologie centrée sur le réseau et la valeur qui permet de distinguer cinq types de réseaux de valeur, qui diffèrent selon leur degré de contrôle économique et d'intégration de la valeur. Ils nomment ces différents types b-webs (business webs)⁹.

De manière similaire, Amit et Zott (2001) apportent une autre vision du BM centrée sur la notion de réseau. Ils définissent un BM comme étant une configuration architecturale des composantes des transactions dessinées pour exploiter des opportunités d'affaires. Leur schéma décrit la manière dont les transactions sont rendues possibles par l'existence d'un réseau de firmes, de fournisseurs, de partenaires et de clients.

Afuah et Tucci (2003) définissent le BM pour les firmes de l'internet comme un panier d'activités (liées à internet ou non) qui permet à une firme de gagner de l'argent d'une manière soutenable. La vision du BM qu'ils proposent est centrée sur la valeur et tient compte de la création de valeur entre plusieurs acteurs. Pour Afuah et Tucci (2003), un BM devrait apporter des réponses à un certain nombre de questions : Quelle va être la nature de la

⁹ Le premier d'entre eux, appelé l'Agora, facilite les échanges entre vendeurs et acheteurs, en leur permettant d'aider à la fixation d'un prix (exemple d'eBay). Dans le second type (l'Agrégation), une entreprise joue le rôle de leader en se positionnant comme un intermédiaire à valeur ajoutée entre producteurs et consommateurs (par exemple Amazon.com). Dans la troisième catégorie (la Chaîne de valeur), une entreprise va prendre la tête du réseau et le structurer pour apporter des propositions de valeur plus intégrées (par exemple, Dell). Dans la quatrième catégorie (l'Alliance), on aboutit à un haut degré d'intégration sans contrôle hiérarchique (par exemple, Linux). Enfin, la dernière catégorie (le Réseau distributif), permet aux différents acteurs de jouer un rôle, en leur laissant leur réactivité.

proposition de valeur faite aux clients ? A quelles catégories de clients la proposition de la valeur va-t-elle s'adresser ? Comment peut-on évaluer la proposition de valeur et évaluer son prix ? Qui va payer ? Quelle est la stratégie sous-jacente à la proposition de valeur ? Comment construire cette proposition de valeur ? Comment rendre conserver l'avantage obtenu par cette proposition de valeur ?

Rappa (2002) définit le BM comme étant une méthode pour faire des affaires par l'intermédiaire de laquelle une entreprise peut générer des revenus. Selon cet auteur, le BM permet de mettre en évidence la manière dont une entreprise gagne de l'argent en précisant sa localisation sur la chaîne de valeur. Sa typologie distingue neuf e-BM génériques¹⁰. Ces modèles permettent de classer les entreprises selon la nature de leurs propositions de valeur ou leur mode de génération de revenus.

Maître et Aladjidi (1999) ont défini le BM comme l'ensemble des composantes suivantes : la structure d'offre de l'entreprise, sa manière de générer un revenu, son organisation et la structure des coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et sa position sur la chaîne de valeur qui en découle.

Cette revue des travaux visant à définir le BM dans le champs des TIC permet d'identifier des éléments récurrents du BM, notamment le positionnement sur la chaîne de valeur, la proposition de valeur ou le modèle de revenus¹¹. Cependant, les définitions du BM dans le champ des sciences de la vie met l'accent sur d'autres dimensions du BM.

2.2 Le BM dans les sciences de la vie : la trajectoire de développement et le financement

Mangematin (2001) définit le BM comme un archétype, s'appuyant sur la définition de Greenwood et al. (1993). Selon ces auteurs, l'archétype se définit par deux éléments : premièrement, la forme des structures organisationnelles et de gestion des entreprises et deuxièmement les idées, croyances et valeurs qu'elles incarnent.

Selon Mangematin, le développement des firmes est structuré par deux éléments : la composition de l'actionnariat, qui révèle les besoins de financement des firmes, et donc l'ampleur de leur projet d'innovation, et les relations partenariales qu'elles entretiennent, qui indiquent les réseaux auxquels elles sont intégrées. Mangematin note que les BM permettent de comprendre la cohérence interne des entreprises et de caractériser les ressources qu'elles mobilisent. Il distingue deux BM très différents parmi les jeunes sociétés des sciences de la vie. D'abord, des entreprises fondées par des chercheurs, à fort potentiel de croissance, visant

¹⁰ Les e-BM distingués par Rappa (2001) sont le Courtier, le Publicitaire, l'Infomédiaire, le Marchand, le Fabricant, l'Affiliateur, la Communauté, la Souscription et le Prestataire de service.

¹¹ Ces définitions sont reprises dans un tableau synthétique en Annexe 1.

à développer des produits, avec des besoins de financement importants nécessitant le recours au capital-risque, et s'appuyant sur des collaborations avec des universités et des laboratoires publics, ainsi qu'avec de grandes entreprises. Ensuite, des PME familiales engagées sur des marchés de niche (production de services ou de matériel biologique à façon) dont les ambitions de croissance sont plus modestes.

Mangematin lie les trajectoires des entreprises de biotechnologie au type de BM. Concernant le premier type de BM, quatre types d'évolutions peuvent être envisagées : la disparition de l'entreprise, la focalisation sur une niche, le rachat par un groupe ou le succès. Pour ce qui est du deuxième type de BM, trois trajectoires de développement sont possibles : le développement d'un projet ambitieux à partir des compétences de l'entreprise, l'extension géographique pour conquérir de nouveaux marchés ou le maintien du cadre artisanal de l'activité.

Fisken et Rutherford (2002) identifient deux modèles d'affaires extrêmes dans les entreprises de biotechnologie : d'une part, le modèle « produits » (« Product Business Model »), de long terme, et d'autre part, le modèle « Plateforme » ou « outil » (« Platform or Tool Business Model ») dans lequel la rentabilité peut être envisagée à court terme. Les auteurs constatent la convergence de ces deux modèles vers un modèle de plus en plus dominant, « hybride », fondé sur l'intégration verticale des deux précédents modèles en une plateforme technologique capable de générer un pipeline de produits.

Catherine et al. (2002) s'intéressent au lien entre les caractéristiques des fondateurs de nouvelles entreprises de biologie (NEB) et leurs modèles d'entreprises. Ils s'appuient sur la définition du BM de Maître et Aladidji (1999). Catherine et al. distinguent deux dimensions : la nature du bien proposé (produit ou service) pour son domaine d'application, et son contenu technologique. Un premier axe représente l'importance du projet d'innovation (de faible à fort), un second axe correspond à la nature du bien proposé. Ceci les conduit à une typologie permettant de définir quatre types de BM : le modèle « Bio-santé » (produit et projet d'innovation important), le modèle « plateforme technologique » (service plus projet d'innovation important), le modèle « produit » (produit plus projet d'innovation de moindre ampleur) et enfin, le modèle « prestataire de services » (service plus projet d'innovation de moindre ampleur).

Hache (2005) distingue trois types de BM : le BM « produit », le BM « service » et le BM « mixte », qui permet d'avoir une activité rapidement créatrice de revenus (à travers l'activité de prestation de services), tout en faisant apparaître une activité fortement créatrice de valeur (les produits). Il définit le BM comme étant la façon dont l'entreprise compte

accéder au marché, illustrant la phase de commercialisation du processus, et ayant notamment pour objet de convaincre les investisseurs.

Bellon, Plunket et al. (2005) définissent une typologie des entreprises de biotechnologies selon leurs stratégies de développement. Par BM, ils entendent les facteurs qui définissent le métier d'une entreprise et expliquent l'origine de son chiffre d'affaire, de ses résultats, ainsi que des facteurs qui déterminent leur évolution. Les auteurs notent que dès leur création, les entreprises de biotechnologie sont amenées à faire des choix stratégiques quant à leur mode de développement et de pérennisation, selon l'articulation de quatre dimensions stratégiques : la valorisation (court ou long terme), le type de financement (autofinancement ou appel au capital-risque), les collaborations, et le choix des marchés. A partir d'une déclinaison de ces quatre aspects stratégiques et des scénarii de développement, Bellon et Plunkett définissent trois BM¹².

- **le business modèle « produits »** : il s'agit d'entreprises visant des perspectives de rentabilité élevée à long terme en développant leurs propres produits, à besoins de financement élevés et dont la rentabilité n'est pas garantie avant un certain nombre d'années.
- **le business modèle « services »**, où l'activité est orientée vers la commercialisation de leur technologie sous la forme de cessions de brevets, de licences ou de transferts de technologie, ou de prestation de services ce qui leur procure des cash-flow à court ou moyen terme.
- **le business modèle « mixte »** qui regroupe l'existence d'une activité rapidement créatrice de revenus et la présence d'une activité fortement créatrice de valeur.

Desmarteau et Saives (2004) renvoient à la définition d'Hamermesch et al. (2002) qui propose de circonscrire la nature du BM à « *a summation of the core business decisions and trade-offs employed by a company to earn a profit* ». S'appuyant sur cette définition, Desmarteau et Saives définissent le modèle d'affaires comme une construction dans l'action, constituée d'une série de compromis, négociés par la firme sur la base de compétences clés, orientés en fonction d'une stratégie et porteurs d'une finalité de profit. Comprendre les modèles d'affaires suppose de savoir non seulement les identifier (qu'est-ce que c'est ?) mais aussi de les évaluer ou encore d'en créer (à quoi cela sert-il ?).

Desmarteau et Saives définissent le BM « ouvert » d'une entreprise comme le design d'un système stratégique qui articule des compétences distinctives dans une chaîne de valeur

¹² Les auteurs s'inspirent du Guide du Financement des entreprises en Biologie Santé, p.47.

en réseau avec des partenaires choisis (universités, firmes, fournisseurs) pour offrir des produits et/ou des services valorisés par les clients dans un marché donné à des coûts appropriés. Il intègre à sa définition du BM la logique réticulaire qui consiste à faire fructifier l'innovation et les compétences clés qui y sont associées sur une base interne et externe à différents stades d'industrialisation, à partir de connaissances et recherches propres ou développées sous licences. Il propose de retenir au titre des fonctions d'un modèle d'affaires la liste suivante : la proposition de valeur pour le client, l'identification d'un marché cible, la définition de la structure de la chaîne de valeur de la firme, c'est-à-dire les compétences distinctives requises pour créer et distribuer son offre et les actifs complémentaires nécessaires pour soutenir la position de la firme dans cette chaîne¹³, les mécanismes de génération de revenus, la structure des coûts et les marges de production de l'offre¹⁴, la position de la firme dans un réseau de valeur liant fournisseurs, clients, partenaires d'alliances et de collaboration, et incluant l'identification de compétiteurs potentiels, la stratégie compétitive ou encore une stratégie de marché grâce à laquelle la firme innovante développera des avantages sur ses rivaux. La formulation d'une stratégie n'est pas toujours intégrée au modèle d'affaires (Magretta, 2002). Néanmoins, elle lui fournit, selon Desmarteau et Saives, sa portée dynamique ou encore son ancrage dans l'action.

Ces auteurs ont étudié les caractéristiques des TPE québécoises de biotechnologies. Il obtient une carte factorielle, sur laquelle on retrouve notamment sur l'axe horizontal les oppositions liées à la nature de la proposition de valeur (fourniture de services ou mise au point de produits) et à la nature de la capacité de l'innovation (interne ou externe) et sur l'axe vertical la position de la firme sur la chaîne de valeur et les mécanismes de génération de revenus. La classification hiérarchique ascendante menée incite Desmarteau et Saives à distinguer sur cette carte quatre BM¹⁵.

¹³ Dans le cas des firmes de biotechnologies, Baker (2003) insiste sur les quatre compétences clés dans le paradigme (bio)scientifique actuel : la capacité de détecter de l'innovation, la capacité de gérer (en interne ou sous licence) son portefeuille de produits, la capacité de gérer les alliances et la capacité de gérer les relations avec les investisseurs.

¹⁴ Les sources de revenus peuvent varier, par exemple, selon que l'entreprise intègre, orchestre en partie et/ou licence l'innovation (Andrew, 2003).

¹⁵ Il s'agit des « **fournisseurs génériques** » (prestataires de services), des « **fournisseurs spécialisés** » (TPE spécialisées sur la fourniture spécialisée de produits de diagnostic et/ou de bio-produits agricoles), des « **outilleurs** » (jeunes entreprises de recherche biopharmaceutique ou entreprises d'extraction d'ingrédients fonctionnels dotées de plateformes à forte intensité ou complexité technologiques essayées des institutions publiques de recherche) et des **découvreurs** (entreprises jeunes qui pratiquent des stratégies de niche en s'engageant dans la recherche bio-pharmaceutique de nouveaux candidats et/ou cibles thérapeutiques in vitro, d'ingrédients actifs nutraceutiques ou bien industrialisant des biomatériaux complexes, pour les hôpitaux les entreprises pharmaceutiques ou bien les consommateurs finals).

La revue de ces différents travaux issus du champ des sciences de la vie¹⁶ montre une certaine différence dans l'acceptation du BM par rapport aux approches TIC. D'abord, à côté de constituants classiques du BM (structure d'offre, manière de générer un revenu, organisation et structure des coûts, problématique des alliances et positionnement sur la chaîne de valeur), les auteurs intègrent ici une vision dynamique dans la conception du BM, à travers d'une part la vitesse de développement du chiffre d'affaires ainsi que le temps de retour sur investissement, et d'autre part la stratégie de développement, liée au type de financement : la nécessité (ou non) du recours au capital-risque et l'éventualité d'une introduction en Bourse. Par ailleurs, la plupart de ces auteurs envisagent la possibilité d'existence de BM mixtes ou hybrides, i.e. la possibilité qu'une entreprise puisse exercer deux activités distinctes.

Indépendamment des univers technologiques, plusieurs auteurs ont proposé des définitions génériques du BM.

2.3 Les approches génériques

Trois approches génériques –i.e., développées hors d'un champ sectoriel particulier du BM ont été distinguées. Le BM peut d'abord se concevoir dans une perspective stratégique. C'est la conception de Hamel (2000), fondée sur la théorie des ressources, ou celle de Demil et al. (2004), qui privilégient l'approche par les revenus. Le BM peut également être envisagé dans la perspective « ontologique ». Le BM est alors conçu comme un instrument permettant une modélisation des décisions de gestion de l'entreprise et devient un outil opérationnel en informatique de gestion. C'est la conception d'Osterwalder (2004). Enfin, le BM peut être appréhendé dans une vision entrepreneuriale. Dans cette acception, le BM comprend à la fois la démarche de construction du projet d'affaires et le construit obtenu (Verstraete et Saporta, 2006 ; Jouison et Verstraete, 2005 ; 2007).

2.3.1. L'approche « stratégique »

Pour Hamel (2000), un BM est simplement un concept de gestion qui a été mis en pratique. Il identifie quatre éléments principaux du BM : l'interface client, la stratégie de base, les ressources stratégiques et le réseau de valeur. Ces composantes sont reliés entre elles par trois « ponts » et sont décomposés en différents sous-éléments. Cette conception permet de fournir est une image globale d'une entreprise. Pour Hamel, les éléments du BM sont les suivants : la **Stratégie de base** (qui définit la mission de l'entreprise, le champ du produit et du marché et indique les segments dans lesquelles l'entreprise est présente), les **Ressources stratégiques** (compétences clés d'une société, i.e. les connaissances de l'entreprise, ses

¹⁶ Ces définitions sont reprises dans un tableau synthétique en Annexe 2.

compétences et capacités distinctives, qui permettent de définir les actifs stratégiques et les processus clés de la société et la manière dont elle fonctionne), l'**Interface client** (la manière la société va avoir accès au marché et atteindre ses clients) et le **Réseau de valeur** (fournisseurs, partenaires et coalitions).

Hamel définit aussi des connexions, qui sont les suivantes : la **Configuration** (qui renvoie à la manière unique par laquelle les compétences, les actifs et les processus sont combinés et inter-reliés au service d'une stratégie donnée), les **Bénéfices pour les clients** (ce lien permet de définir le bouquet particulier de bénéfices qui est proposé au client) et les **Frontières de l'entreprise** (ceci renvoie aux décisions qui ont été prises relativement à ce que l'entreprise fait elle-même et ce qu'elle va contracter à l'extérieur).

Demil et al. (2004) définissent le BM comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ils comprennent le BM plus comme une réarticulation de concepts qui préexistaient dans la gestion de l'entreprise que comme un nouveau phénomène. Ils envisagent le BM comme un concept intermédiaire propre à opérationnaliser la stratégie, correspondant à un niveau méso d'analyse de l'entreprise, compris entre les considérations plutôt macro de la stratégie et l'univers micro des décisions fonctionnelles.



Schéma n°2 La vision du Business model de Demil, Warnier & Lecoq (2004)

Demil et al. estiment que le concept de BM présente plusieurs intérêts d'un point de vue théorique : il peut se définir de façon précise, il est généralisable et il peut fournir une vision renouvelée de certaines problématiques ou notions utilisées en stratégie d'entreprise. Demil et al. notent que le BM d'une entreprise n'est pas déterminé une fois pour toutes.

Ils identifient six variables clés d'un BM, à la fois à partir des définitions issues de la littérature académique et d'une centaine de définitions utilisées par les entreprises elles-mêmes pour qualifier leur BM¹⁷.

¹⁷ 1) Avec quelles ressources et compétences l'entreprise cherche-t-elle à générer des revenus ?

2) Qui exploite les ressources et compétences ?

3) Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ?

4) Quelle est la structure des revenus ?

5) Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ?

6) Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ?

2.3.2. L'approche « ontologique »

Osterwalder (2004), s'appuyant sur l'approche du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992) et sur la littérature en management (Markides, 1999) adopte un schéma du BM dans lequel il distingue quatre domaines : **le produit, l'interface client, le management de l'infrastructure, et les aspects financiers.**

Osterwalder, dans le but d'obtenir une construction formalisée, décompose ces quatre « piliers » du BM en 9 composantes inter-reliées. **Le produit** implique de réfléchir à la proposition de valeur (le « panier » de biens et services offerts aux clients), **l'interface clients** renvoie à la clientèle-cible (le segment de clientèle auquel l'entreprise veut proposer de la valeur), au canal de distribution (le moyen d'atteindre les clients) et au type de relations (le type de lien que l'entreprise établit avec les clients), **le management de l'infrastructure** fait référence à la configuration de valeur (l'ensemble d'activités et de ressources nécessaires pour créer de la valeur pour le client), la durabilité (capacité à répéter l'ensemble des actions nécessaires pour créer de la valeur pour le client) et aux partenariats (coopérations volontaires entre les deux sociétés -ou davantage- qui sont nouées dans le but de créer de la valeur pour le client) et enfin **les aspects financiers** incluent la structure des coûts (la traduction monétaire de tous les moyens engagés pour rendre le BM opérationnel et le modèle de revenus (qui explique comment la société gagne de l'argent à travers une variété de flux de revenus).

Osterwalder (2004) indique qu'il n'a pas retenu certains éléments identifiés dans la littérature dans sa définition du BM, notamment le modèle de capital et le modèle de marché (Petrovic et al., 2001), et la position de l'entreprise dans la configuration de valeur vis-à-vis de ses fournisseurs, clients, concurrents, nouveaux entrants, substituts et complémentaires.

2.3.3. L'approche « entrepreneuriale »

Verstraete et Saporta (2006) et Jouison et Verstraete (2005 ; 2007) ont développé une vision du BM que l'on pourrait qualifier « d'entrepreneuriale ».

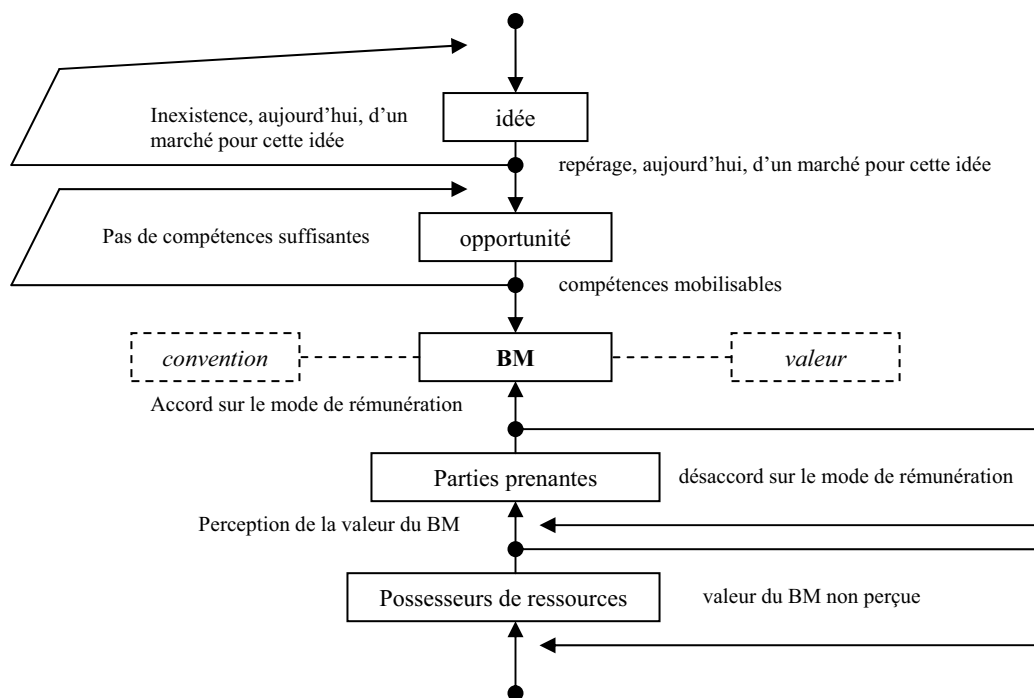


Schéma n°3 Le Business Model (Verstraete & Saporta, 2006)

Leur vision du BM, qui s'est progressivement développée, s'appuie à la fois sur la théorie des conventions, la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources. Ces auteurs comprennent le BM comme à la fois le modèle mais également la manière dont il s'est construit. Selon Verstraete et Jouison, le BM est une représentation qui révèle comment la valeur est générée, rémunérée et partagée. Le BM est donc en cela une convention, qui est donc collective et sera influencée par les attentes des parties prenantes (notamment les porteurs du projet, les clients et les financeurs). L'adhésion des parties prenantes au BM en construction est nécessaire, mais les parties prenantes potentielles influencent l'offre par leurs attentes et exigences.

Les définitions du BM dans les approches génériques est reprise en annexe 3. L'état de l'art a fait apparaître des divergences dans les définitions du BM et laisserait penser qu'il s'agit d'un concept polymorphe. Cependant, des points de convergence existent et permettent d'envisager d'affiner la définition de ce concept.

3. SIX QUESTIONS POUR DEFINIR LE BUSINESS MODEL

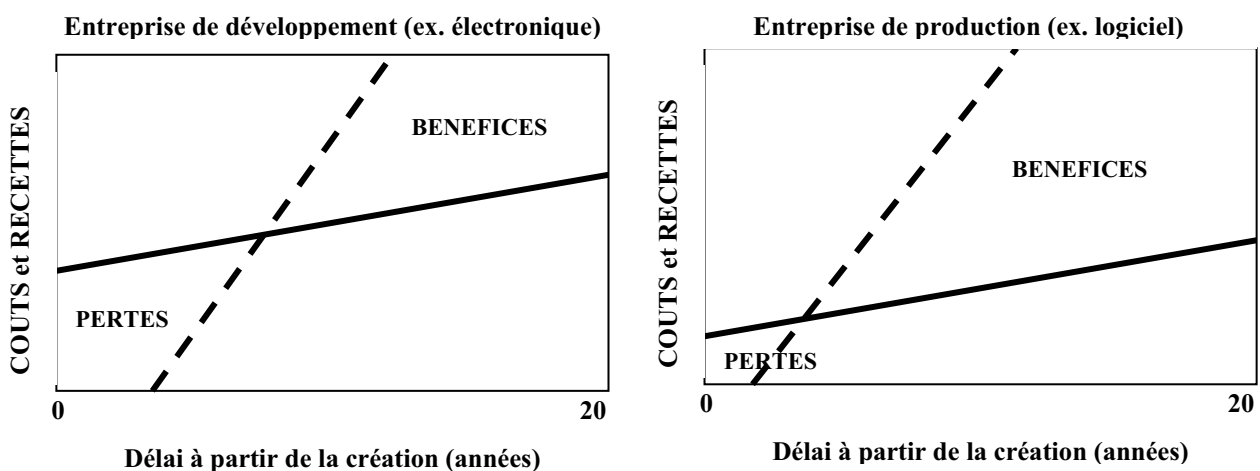
L'examen de la littérature a montré une certaine diversité dans les définitions recensées du BM mais a aussi montré des points de convergence. Ces points de convergence peuvent être regroupés en six éléments imbriqués : la spatialisation de l'activité, le degré d'hybridité de l'activité, la réticularisation de l'entreprise, la (les) proposition(s) de valeur,

le(s) modèle(s) de revenus et de coûts et le schéma de développement de l'entreprise. Ainsi défini, le BM peut être vu comme un construit qui permet d'évaluer les différentes décisions relatives à l'élaboration d'un projet d'entreprise dans une perspective intégrative et qui rend possible d'envisager ex ante leur impact potentiel sur la courbe des cash flows futurs.

3.1. La question de la spatialisation de l'activité

La première question dans la définition du BM est celle de la spatialisation de l'activité. Les bouleversements récents évoqués en première partie (apparition de nouveaux métiers, phénomènes de dé-intégration ou de ré-intégration des chaînes de valeur,...) imposent aujourd'hui de mener ce questionnement, spécialement dans le domaine des nouvelles technologies. Ceci implique de mener une réflexion à deux niveaux. D'abord, il convient de comprendre l'écosystème de valeur dans lequel l'entreprise se situe. Ensuite, il faut comprendre la localisation de l'entreprise dans cet écosystème. La réflexion doit conduire à identifier toutes les parties prenantes de l'écosystème de valeur et les relations que l'on entretient avec chacune d'entre elles. L'exemple de l'écosystème de la téléphonie mobile (Campanovo et Pigneur, 2002) montre que cet exercice peut être complexe et va bien au-delà de l'analyse des cinq forces concurrentielles de Porter.

Contrairement à la position d'Osterwalder (2004), qui exclut la localisation de l'activité de sa définition du BM, nous pensons que cette variable est importante car elle sera un déterminant essentiel du profil des cash flows futurs de l'entreprise, et influencera notablement la viabilité du BM. En effet, Tidd et al. (2006) ont montré, dans le cas des start-up de haute technologie, qu'il existait un lien fort entre le type d'activité (recherche, développement, production) et les courbes des recettes et des dépenses futures de l'entreprise.



Schémas n°4 et 5 Nature de l'activité et structure des cash flows (Tidd et al., 2006)

La spatialisation de l'activité est donc le premier élément de réflexion dans le cadre de la construction du BM. Il convient ensuite de considérer le degré d'hybridité de l'activité.

3.2 Le degré d'hybridité de l'activité

La question de l'hybridité du BM est centrale mais assez peu évoquée dans la littérature, en dehors des travaux ayant porté sur les BM dans les sciences de la vie (Fisken et Rutherford, 2002 ; Catherine et al., 2002 ; Desmarteau, 2004 ; Hache, 2005 ; Bellon et Plunkett, 2005). Or, l'observation des pratiques des jeunes entreprises montre que la coexistence de plusieurs activités est assez fréquente, que ce soit dans les biotechnologies ou dans les univers du logiciel ou de l'internet. Cette question peut être source de confusion dans l'analyse du BM d'une société : doit-on parler d'un ou de plusieurs BM ?

L'hybridité éventuelle du BM entraîne l'apparition d'une dimension supplémentaire dans l'analyse. En effet, les différentes activités n'ont pas forcément (et auront même rarement) les mêmes caractéristiques en termes de revenus et de coûts. Les entrées et sorties de fonds auront donc des caractéristiques différenciées.

Dans une perspective entrepreneuriale, la question de l'hybridité du BM présentera une grande importance. En effet, il est loisible de juxtaposer, dans le cadre d'un même projet d'entreprise, une activité à maturité de développement longue et une activité moins ambitieuse quant à ses perspectives de long terme mais plus rapidement rentable. Ceci peut permettre d'améliorer les conditions de l'équilibre financier en réduisant le délai nécessaire pour atteindre le point mort. Ceci peut également contribuer à faire diminuer les besoins de financement externe.

3.3. La réticularisation de l'entreprise

Les réflexions menées sur les relations inter-firmes se fondent sur les recherches sur les coûts de transaction (Coase, 1937) et leurs développements (Williamson, 1979 ; 1987 ; 1994 ; 1999). Dans ce cadre, les accords de coopération sont considérés comme des formes intermédiaires entre le marché (recours par l'entreprise au marché pour acquérir ce dont elle a besoin) et la hiérarchie (recours par l'entreprise à l'intégration verticale au sein d'une même structure ou hiérarchie). Le choix entre le marché et la hiérarchie s'appuie sur la notion de coûts de transaction développée par Williamson (Mouline, 1996).

Cependant, il est nécessaire de prendre également en considération la nature des activités de la firme, la création des ressources plutôt que leur allocation. A partir du moment où chaque firme dispose de compétences spécifiques, la mise en commun de ces compétences est bien plus importante que la minimisation des coûts de transaction. Cette mise en commun

des compétences implique l'existence de relations complexes entre les firmes comme le note Richardson : «*Firm A is a joint subsidiary of firms B and C, has technical agreements with D and E, sub-contracts work to F, is in marketing association with G – and so on*».

Selon Rullière et Torre (1995), les motifs des alliances entre firmes sont les suivants : la recherche d'économies d'échelle, la modification ou l'atténuation des règles du jeu concurrentiel, la limitation de la capacité d'innovation d'un concurrent en lui transférant une technologie déjà développée, la lutte contre l'incertitude ou le risque, le partage des coûts entre les cocontractants ou la recherche d'un accès nouveau à des marchés extérieurs.

Pour la construction du BM dans une perspective financière, la définition de l'articulation du réseau de relations de l'entreprise avec les parties prenantes sera importante car ces relations détermineront la répartition des charges fixes et des charges variables que subira l'entreprise. Les partenariats peuvent concerner notamment la R&D, la production, la distribution,... mais ils peuvent aussi impliquer plusieurs firmes concurrentes qui s'allient dans le cadre de la définition d'un standard. A titre d'exemple, un partenariat de R&D permettra d'économiser une partie des emplois de fonds correspondants à la mise en place et aux frais de fonctionnement d'un laboratoire.

3.4. La (les) proposition(s) de valeur

La proposition de valeur peut se définir comme la manière dont des éléments de valeur, tels que des produits ou des services, de même que des services complémentaires à valeur ajoutée, sont assemblés et proposés afin de satisfaire les besoins des clients (Osterwalder, 2004). La proposition de valeur contenue dans une « solution » (entendue comme un ensemble de biens et services) s'adresse à une clientèle particulière et expliquera que les clients achètent à une entreprise plutôt qu'à une autre. Dans le cadre de la construction du BM, la définition de la proposition de valeur implique de sélectionner une ou plusieurs clientèles-cibles et de construire une ou plusieurs offres à leur destination.

Comme le soulignent Demil et al. (2004), la notion de « client » doit être également revisitée : on ne doit plus considérer seulement la clientèle au sens « traditionnel », mais également toutes les parties prenantes qui procurent des revenus à l'entreprise. Dans le cas d'un site internet d'information gratuite, qui sont les « clients » ? Les internautes qui consultent gratuitement les informations sur le site (les utilisateurs du service) ? Ou bien les annonceurs qui achètent des espaces publicitaires sur le site (les payeurs) ? Dans le cas de modèles où il existe une scission entre, d'une part, les utilisateurs du service ou du produit, et

d'autre part les payeurs, la question de la proposition de valeur se pose à la fois vis-à-vis des utilisateurs, mais également des payeurs.

On constate à ce niveau de la réflexion l'intérêt d'avoir préalablement analysé l'écosystème de valeur dans lequel se situe l'entreprise et d'avoir identifié les différentes parties prenantes ainsi que leurs rôles. En fonction du degré d'hybridité éventuel du BM, la réflexion portant sur la (les) proposition(s) de valeur devra être menée pour chacune des activités. Le contenu de la proposition de valeur sera un déterminant du modèle de revenus et de coûts.

3.5 La question du (des) modèles de revenus et de coûts

Il s'agit d'une question centrale dans l'élaboration du BM, et nombre de praticiens réduisent souvent le BM aux sources des revenus générés par l'entreprise. Cette question peut s'avérer assez délicate en fonction du degré de complexité du BM. Pour une activité donnée, la question du modèle de revenus et de coûts comprend en réalité plusieurs sous-questions :

1. Quelles sont les sources de revenus de l'activité ?

Cette question, qui aurait pu paraître triviale naguère, a gagné en pertinence avec le développement d'internet et l'apparition de nouveaux modèles d'entreprises notamment financés par les recettes publicitaires, dans lesquels l'utilisateur n'est plus forcément le payeur. Notons que ce type de modèle de revenus n'est pas limité aux seules activités internet : le modèle des journaux dits « gratuits », financés exclusivement par la publicité, en est un bon exemple (Demil, 2004).

2. Quel est le mode de tarification de l'activité ?

La question du mode de tarification est une autre caractéristique du modèle de revenus. Cette question a été surtout explorée dans les travaux ayant porté sur les modèles d'entreprises dans les secteurs de l'internet ou de la téléphonie. La tarification d'un service peut s'effectuer sous différentes formes : paiement à l'acte, forfait, abonnement,... Chaque formule possède ses avantages et ses inconvénients

De plus, un même service peut être proposé selon plusieurs modes de tarification. A titre d'exemple, le site de rencontre Meetic propose différents modes de tarification pour l'accès au service : l'abonnement (forfaits prépayés sur 1 mois, 3 mois ou 1 an, permettant un accès illimité à l'ensemble des services), les unités de compte (permettant une consommation à l'acte, payables par carte bancaire), les « minutes » (permettant de s'acquitter des services consommés à la durée) et une tarification spécifique pour les services mobiles¹⁸.

¹⁸ Source : Prospectus d'introduction « Meetic », AMF, 2005.

Dans le cadre du renouvellement des propositions de valeur dans les domaines des nouvelles technologies, de nouvelles formes d'offres sont apparues et complexifient encore la notion de modèle de revenus. On peut en citer deux :

- Le « **bundling** » ou offre groupée : les opérateurs de téléphonie mobile offrent le terminal à leurs clients à un prix symbolique (donc à perte), sous réserve de souscrire un abonnement payant de longue durée, éventuellement assorti d'un bouquet de services additionnels. Ce type d'offre regroupe un (ou des) éléments sur lesquels l'entreprise perd de l'argent, et un (ou des) éléments sur lesquels elle en gagne (c'est le principe du *razor/blade*).

- Le « **versionning** » ou offre de versions différenciées : ce type d'offre consiste à offrir gratuitement une version simplifiée d'un produit ou d'un service, et à proposer contre un paiement une version plus élaborée.

L'élaboration du BM implique donc d'identifier les sources de revenus potentielles et leur poids relatifs ainsi que les coûts induits par les choix préalablement effectués (positionnement dans l'écosystème de valeur, pluralité éventuelle des activités de l'entreprise, nature de la (des) proposition(s) de valeur) et de réfléchir aux différents modes de tarification possibles. Tous ces éléments auront une incidence directe sur le profil des cash flows futurs de la firme et donc sur la viabilité du BM.

3.6. Le schéma de développement induit

Le schéma de développement induit a été le plus souvent intégré au business model par des auteurs du secteur des biotechnologies (Mangematin, 2001 ; Fisker et Rutherford, 2002 ; Catherine et al., 2002 ; Hache, 2005 ; Desmarteau, 2004 ; Bellon et Plunkett, 2005).

Nous estimons que le schéma de développement induit fait partie intégrante du BM. Le schéma de développement, et la courbe des cash flows futurs de l'entreprise, est la résultante de l'ensemble des décisions qui ont été prises lors des étapes précédentes de la construction du BM : besoins de financement initiaux élevés ou non en fonction de la position occupée dans l'écosystème de valeur, pluralité éventuelle des activités permettant ou non de jouer sur le délai d'accès à la rentabilité, existence de partenariats susceptibles de faire diminuer les besoins financiers, profils des rentrées et sorties de fonds en fonction de la (des) proposition(s) de valeur, des sources de revenus et des modes de tarification choisis,...

Dans cette acception, le BM peut être vu comme un construit qui permet d'évaluer les différentes décisions relatives à l'élaboration d'un projet d'entreprise dans une perspective intégrative et qui permet d'envisager leur impact sur la courbe des cash flows futurs.

Dans le cas des start-up, le type de projet d'entreprise induit ce que l'on pourrait appeler une « tectonique du capital », que l'on pourrait définir comme la propension plus ou moins forte à la dilution du capital en fonction des besoins de fonds du projet d'entreprise. Cette dilution correspond à une inéluctable modification de la géographie du capital au détriment des créateurs à l'occasion du renforcement de la part détenue par les investisseurs au fil des tours de table successifs.

Cependant, certains paramètres peuvent encore être manipulés par le porteur de projet, comme la vitesse de développement désirée et l'appel ou non aux fonds extérieurs. Comme le note Brenet (2005), le modèle économique et le schéma de développement associé au projet orientent les créateurs vers une combinaison donnée de financement : ambition du projet, degré d'innovation, coût de développement de la technologie, pression concurrentielle et *time to market*, barrières à l'entrée ou coût d'acquisition d'un client sont autant d'éléments qui déterminent le calibrage financier du projet et orientent naturellement le choix des ressources. La temporalité associée au modèle économique est déterminante quant au choix des financements. Chaque projet correspond à une combinaison donnée de coût, de risque et de délai et donc appelle un panier de ressources adapté. L'ouverture du capital est par ailleurs fortement liée à la sensibilité du créateur et à ses préférences quant à la maîtrise du capital et aux questions de gouvernance. De plus, l'exercice des *due diligence* par les investisseurs peut être considéré comme intrusive par le créateur.

En guise de conclusion, il convient de rappeler tout d'abord les principales conclusions obtenues. L'émergence du concept de BM, dans les années 1990, s'explique par à la fois par des facteurs d'ordre technologique, économique et réglementaire, qui ont entraîné de profonds bouleversements dans la gestion des entreprises et ont rendu nécessaire l'émergence de nouveaux schémas d'analyse, ce qui explique l'émergence du concept de BM. De nombreuses divergences existent néanmoins dans les définitions de ce concept, selon que les travaux soient issus du champ des TIC, des sciences de la vie ou qu'il s'agisse de travaux « génériques », donnant à penser que le BM serait une notion polymorphe. Cependant, des points de convergence existent et le BM peut s'appréhender comme un concept « gigogne », à partir de six questions imbriquées : la spatialisation de l'activité, le degré d'hybridité de l'activité, la réticularisation de l'entreprise, la (les) proposition(s) de valeur, le(s) modèle(s) de revenus et de coûts et le schéma de développement induit de l'entreprise.

Ainsi défini, le concept de BM s'avère adapté pour rendre compte des nouveaux comportements des entreprises et des nouvelles formes de relations inter-entreprises,

notamment dans les secteurs des TIC et des sciences de la vie. La réflexion sur le BM permet, notamment, dans une perspective entrepreneuriale, de valider ex ante un projet d'entreprise, dans sa dimension financière, sous réserve que les hypothèses retenues quant aux éléments portant sur les recettes, les coûts et les délais soient réalistes.

Il convient ici d'ouvrir la discussion avec la communauté des chercheurs en entrepreneuriat, mais également en stratégie, en finance, en management des technologies et plus largement dans l'ensemble des sciences de gestion afin d'affiner encore la définition de ce concept fécond et d'accroître son opérationnalité.

ANNEXE 1 Les définitions du Business Model dans les approches TIC

Auteurs	NC*	Description des composantes du Business Model		
Timmers (1998)	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Description des acteurs ▪ Description des rôles des acteurs ▪ Description des bénéfices pour les acteurs ▪ Description des sources de revenus 		
Maître et Aladjidi (1999)	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure d'offre de l'entreprise ▪ Manière de générer un revenu ▪ Organisation et la structure des coûts qui en résulte ▪ Manière de nouer des alliances adéquates ▪ Position sur la chaîne de valeur qui en découle. 		
Mahadevan (2000)	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flux de valeur ▪ Flux de revenus ▪ Flux logistique 		
Chesbrough et Rosenbloom (2000)	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition de valeur ▪ Segment du marché ▪ Structure de la chaîne de valeur dans l'entreprise ▪ Structure de coût et du bénéfice potentiel ▪ Position de la société dans le réseau de valeur ▪ Stratégie concurrentielle. 		
Linder et Cantrell (2000)	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle d'évaluation ▪ Modèle de revenus ▪ Canal de distribution ▪ Processus commercial ▪ Relation e-commerce ▪ Forme d'organisation ▪ Proposition de valeur 		
Tapscott, Ticoll et al. (2000)	4	<p>« B-web »</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournisseurs ▪ Distributeurs ▪ Partenaires commerciaux ▪ Clients 		
Alt et Zimmermann (2001)	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mission ▪ Structure ▪ Processus ▪ Revenus ▪ Aspects juridiques ▪ Technologie 		
Amitt et Zott (2001)	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firme ▪ Fournisseurs ▪ Partenaires ▪ Clients 		
Petrovic, Kittl et al. (2001)	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle de valeur ▪ Modèle de ressources ▪ Modèle de production ▪ Modèle de relations clients ▪ Modèle de revenus ▪ Modèle de capital ▪ Modèle de marché 		
Rappa (2001)	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionnement sur la chaîne de valeur ▪ Sources de revenus 		
Applegate (2001)	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure du système d'affaires ▪ Relations entre les éléments structurels ▪ Manière de s'intégrer dans le mode des affaires 		
Stähler (2001; 2002)	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition de valeur ▪ Produit ou service ▪ Architecture de valeur ▪ Modèles de revenus 		
Magretta (2002)	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités économiques liées à la production ▪ Activités économiques liées à la vente 		
Weill et Vitale (2002)	8	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Eléments de « l'e-BM »</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs stratégiques ▪ Proposition de valeur ▪ Sources de revenus ▪ Facteurs clés de succès ▪ Compétences clés </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Eléments de l'initiative e-business</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Canaux de distribution ▪ Segments de clientèles ▪ Infrastructures TIC </td> </tr> </table>	<p>Eléments de « l'e-BM »</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs stratégiques ▪ Proposition de valeur ▪ Sources de revenus ▪ Facteurs clés de succès ▪ Compétences clés 	<p>Eléments de l'initiative e-business</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Canaux de distribution ▪ Segments de clientèles ▪ Infrastructures TIC
<p>Eléments de « l'e-BM »</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs stratégiques ▪ Proposition de valeur ▪ Sources de revenus ▪ Facteurs clés de succès ▪ Compétences clés 	<p>Eléments de l'initiative e-business</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Canaux de distribution ▪ Segments de clientèles ▪ Infrastructures TIC 			
Aftuah et Tucci (2003)	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition de valeur ▪ Champ ▪ Evaluation ▪ Sources de revenus ▪ Offres liées ▪ Réticularisation ▪ Compétences ▪ Pérennité 		

* NC : Nombre de composantes.

ANNEXE 2 Les définitions du Business Model dans les approches Sciences de la vie

Auteurs	Description des composantes du Business Model
Mangematin (2000)	<p>Les BM permettent de comprendre la cohérence interne des entreprises et de caractériser les ressources qu'elles mobilisent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Composition de l'actionnariat ▪ Relations partenariales
Fisken et Rutherford (2002)	<p>Le BM se définit par le type de production et par la manière dont on génère de la rentabilité.</p>
Catherine et al. (2002)	<p>Les auteurs distinguent deux dimensions : la nature du bien proposé (produit ou service) pour son domaine d'application, et son contenu technologique. Un premier axe représente l'importance du projet d'innovation (de faible à fort), un second axe correspond à la nature du bien proposé.</p>
Desmarteau et Saives (2004)	<p>Les composantes du BM sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition de valeur pour le client ▪ Identification d'un marché cible ▪ Structure de la chaîne de valeur de la firme ▪ Mécanismes de génération de revenus ▪ Structure des coûts et les marges de production ▪ Position de la firme dans un réseau de valeur ▪ Stratégie compétitive ou stratégie de marché
Hache (2005)	<p>Le BM est la façon dont l'entreprise compte accéder au marché, illustrant la phase de commercialisation du processus, et ayant notamment pour objet de convaincre les investisseurs.</p>
Bellon, Plunket et al. (2005)	<p>Par BM, les auteurs entendent les facteurs qui définissent le métier d'une entreprise et expliquent l'origine de son chiffre d'affaire, de ses résultats, ainsi que des facteurs qui déterminent leur évolution.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La valorisation ▪ Le type de financement (autofinancement ou appel au capital-risque) ▪ Les collaborations ▪ Le choix des marchés.

ANNEXE 3 Les définitions du Business Model dans les visions génériques

Auteurs	Théorie(s) de référence	Description des composantes du Business Model
VISION STRATEGIQUE		
Hamel (2004)	Théorie des ressources	<p>Les éléments du BM :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Stratégie de base ▪ Les Ressources stratégiques ▪ l'Interface client ▪ Le Réseau de valeur <p>Les connexions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Configuration ▪ Les Bénéfices pour les clients ▪ Les Frontières de l'entreprise
Demil et al. (2004)	Théorie des ressources	<ol style="list-style-type: none"> 1) Avec quelles ressources et compétences l'entreprise cherche-t-elle à générer des revenus ? 2) Qui exploite les ressources et compétences ? 3) Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? 4) Quelle est la structure des revenus ? 5) Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? 6) Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ?
VISION «ONTOLOGIQUE»		
Osterwalder (2004)	Théorie des ressources	<p>Le produit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La proposition de valeur <p>L'interface clients</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La clientèle-cible ▪ Le canal de distribution ▪ Le type de relations <p>Le management de l'infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La configuration de valeur ▪ la durabilité ▪ Les partenariats <p>Les aspects financiers i</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La structure des coûts ▪ Le modèle de revenus
VISION ENTREPRENEURIALE		
Verstraete et Saporta (2006) Jouison et Verstraete (2005; 2007)	Théorie des conventions Théorie des parties prenantes Théorie des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le BM est une représentation qui révèle comment la valeur est générée, rémunérée et partagée. ▪ Le BM est donc en cela une convention, qui est donc collective et sera influencée par les attentes des parties prenantes (notamment les porteurs du projet, les clients et les financeurs). ▪ L'adhésion des parties prenantes au BM en construction est nécessaire, mais les parties prenantes potentielles influencent l'offre par leurs attentes et exigences.

BIBLIOGRAPHIE

- Afuah, A., and Tucci C.: *Internet Business Models and Strategies*. New York : McGraw-Hill, 2001; 2003.
- Alt, R. and Zimmermann, H.: "Introduction to Special Section – Business Models." *Electronic Markets* 11(1): pp. 3–9, 2001.
- Amit, R., and C. Zott : "Value Creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, n° 22, pp. 493-520, 2001.
- Andrew, J.P. et Sirkin, H.L. : "Innovating for cash", *Harvard Business Review*, September 2003.
- Applegate L.M.: « Emerging e-Business Models: Lessons from the Field », *Harvard Business School*, 26 juillet 2001, pp.14-23
- Applegate, L. M. : "E-business Models : Making sense of the Internet business landscape", in *Information Technology and the Future Enterprise : New Models for Managers*. G. Dickson, W. Gary and G. DeSanctis. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2001.
- Ayadi, A. et Sahut, J.M. : « La Banque en Ligne : Un e-Business Model rentable ? », Colloque TIC, 2002.
- Baker, A. : "Biotechnology's growth-innovation paradox and the new model for success", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 9, n°4, pp. 286-288, 2003.
- Bakos, Y. : "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet", *Communications of the ACM*, n°41, pp. 35-42, 1998.
- Bambury, P. : "A Taxonomy of Internet Commerce", *First Monday*, n°2, 1998.
- Bellon B et Niosi J. : "Les théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques", *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 140, pp. 65-87, septembre-octobre 2002.
- Bellon, B. et Plunkett, A. (dir) : *Le cluster de biotechnologie en Ile de France*, Rapport final, Adis, Centre de recherche, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, Automne 2005.
- Bloch, M., and A. Segev : "The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry : An Analysis Methodology and Case Study: 1-12", Berkeley : University of California, 1996.
- Bomsel, O. et Le Blanc G. : " Innovation et économie numérique ", Article à paraître dans Mustar P., Penan H. (Drs.), *Encyclopédie de l'Innovation*, Editions Economica, 2003.
- Brandenburger, A. and Nalebuff B.: *Co-opetition*, New York : Doubleday, 1996.
- Brenet, P. : " Le financement de l'amorçage dans les entreprises technologiques incubées ", *communication au IV^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, novembre 2005.
- Camponovo, G. et Pigneur, Y. : " Analyzing the ActorGame in M-Business ", 1st m-business conference, Athens, 2002.
- Campbell, A. : "The Agile Enterprise: Assessing the Technology Management Issues", *International Journal of Technology Management*, 15 (1,2), pp. 82-95, 1998.
- Catherine, D., Corolleur, F. et Coronini, R.: « Les fondateurs des nouvelles entreprises de biotechnologies et leurs modèles d'entreprise. Une approche par les compétences et les ressources illustrée sur le cas français, *Revue Internationale PME*, vol.15, n°2, 2002.
- Chesbrough, H. and R. S. Rosenbloom : *The Role of the Business Model in capturing value from Innovation : Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 2000.

- Coase R. : « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, pp. 386-405, 1937.
- Demil, B., Lecoq, X. et Warnier, V. : « Le business model : l'oublié de la stratégie ? » *Actes de la 13e conférence de l'AIMS*. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004, p. 1-23.
- Desmarteau, R. H. et Saives, A.-L. : « Les TPE de biotechnologie sont-elles contre nature ? Découvrir leur identité au Québec (Canada) en explorant leur modèle d'affaires », *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27-29 oct. 2004, Montpellier.
- Fisken, J. and Rutherford, J. : "Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 8, n°3, pp. 191-199, 2002.
- Forge, S. : "Business Models for the Computer Industry for the Next Decade : When will the Fastest Eat the Largest ?", *Futures*, pp. 923-26, 1993.
- Gagnon, S. : "E-business Model Innovation and Capability Building", *Discussion Paper No. 2003/40*, World Institute for Development Economics Research, United Nations University, April 2003.
- Ghosh, S. : "Making Business Sense of the Internet", *Harvard Business Review*, March-April 1998, pp. 127-35.
- Ginsburg, L. : "e-Shop's Approach to Safe Net Shopping", *CommunicationsWeek*, IA6, 1996.
- Gordijn, J. and J. M. Akkermans : « Does e-Business Modeling Really Help? », 36th Hawaii International Conference On System Sciences, Hawaii, IEEE, 2003.
- Gordijn, J., and H. Akkermans : "Designing and Evaluating e-Business Models", *IEEE Intelligent Systems*, pp.11-18, July-August 2001.
- Gordijn, J., J. M. Akkermans, et al. : « Business Modelling is not Process Modelling », *ECOMO 2000*, Salt Lake City, USA, Springer, 2000.
- Greenwood, R. and Hinings, C.R. : "Understanding Strategic Change : the contribution of Archetype", *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1052-1081.
- Hache, J. : *Les enjeux des biotechnologies*, Ed. EMS : Paris, 2005.
- Hagel, John III, and J. F. Rayport : "The New Infomediaries", *The McKinsey Quarterly*, n°4, pp. 54-71, 1997.
- Hamel, G. : *Leading the revolution*, Boston : Harvard Business School Press, 2000.
- Hamermesh, H.G., Marshall, P.W. and Pirmohamed, T. : "Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur", *Harvard Business School*, January 22nd, 2002, Reprint 9-802-048.
- Han, D., and J. Han : "Value-based Strategy for Internet Business", *MIT Ecommerce Research Forum*, 2001.
- Hawkins, R. : *The "Business Model" as a Research Problem in Electronic Commerce*, SPRU – Science and Technology Policy Research. HBSS (1999). The Network Economy, Harris Bretall Sullivan & Smith L.L.C., 2001.
- Hoarau, C. : « Le repositionnement de l'industrie électronique et du multimédia comme support de services, nouvelles sources de création de valeur », *Rapport final pour l'Observatoire des Stratégies industrielles*, DIGITIP, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2003.
- Jouison, E. : "Délimitation théorique du Business Model ", *14^{ème} Conférence AIMS*, Angers, 2005.
- Jones, G. M. : " Educators, Electrons, and Business Models : A Problem in Synthesis ", *Accounting Review*, 35(4), 1960, pp. 619-626.
- Kanellos, M. : "Beyond Words and Pictures", *Computer Reseller News*: SS19, 1995.

- Kaplan, R. S. and Norton D. P.: “The balanced scorecard-measures that drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70(1), 1992.
- Kaplan, S., and M. Sawhney : “E-hubs: The New B2B Marketplaces”, *Harvard Business Review*, n°78, pp. 97-100, 2000.
- Kukalis, S., and G. A. Senf : “Object Oriented Concepts Applied to Strategic Planning”, *International Journal of Management*, 11 (2), 676, 1994.
- Linder, J. and S. Cantrell : *Changing Business Models : Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
- Lyons, D. : “Internet Intrigue”, *InfoWorld*, n° 1, 1996.
- McQuillan, J. : “The Internet Gold Rush”, *Business Communications Review*, n°10, 1996.
- Magretta, J. : « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*; 80(5), pp. 86-92. 2002.
- Mahadevan, B. « Business Models for Internet-based e-Commerce : An anatomy », *California Management Review*, 42(4), pp. 55-69, 2000.
- Maitland, C. and E. Van de Kar : *First BITA Case Study Experiences with Regard to Complex Value Systems*, BITA-B4U Symposium Business Models for Innovative Mobile Services, Delft, The Netherlands, 2002.
- Maître, B. et G. Aladjidi : *Les Business Models de la Nouvelle Economie*. Paris, Dunod, (1999).
- Mangematin, V. : “PME de biotechnologies : plusieurs Business models en concurrence”, *Document de travail 2001-07*, INRA, 2007.
- Markides, C. : *All the Right Moves*. Boston : Harvard Business School Press, 1999.
- Martin, S. B., and A. K. Kar : “Developing E-Commerce Strategies Based on Axiomatic Design”, *MIT Ecommerce Research Forum*, 2 (7), 2001.
- Mouline, A. : « Vers une approche pluridisciplinaire des alliances entre firmes concurrentes », dans A. Mouline, éd., *Les alliances stratégiques dans les technologies de l'information*, Economica, pp. 1-13, 1996.
- Norman, R. et Ramirez, R. : *Constellations de valeur*, Village Mondial : Paris, 2000.
- Novak T.P. et Hoffman D.L., « Profitability on the Web: Business Models and Revenue Streams », *eLab Position Paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University*, janvier 2001, pp. 9-18, p. 21
- O'Brien, J., R. Sales, I. Schmerken, and D. Tomasula : “Web Warriors Redefine the Street”, *Wall Street and Technology*, n°60, 1996.
- Osterwalder, A. : *The business model ontology : A proposition in a design science approach*, Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2004.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. : « Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology », *Strategic Management Society (SMS)*, Baltimore, USA, 2003.
- Papakiriakopoulos, D. and A. D. Poulmenakou, G. : *Building e-Business Models : An Analytical Framework and Development Guidelines*, 14th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, 2001.
- Patterson, S., and J. Altieri : “Business Modeling Provides Focus for Upstream Integration”, *Oil & Gas Journal*, n° 43, 1993.
- Peterovic, O., C. Kittl, et al. : « Developing Business Models for eBusiness », *International Conference on Electronic Commerce*, Vienne, 2001.
- Porter M.E. : « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, June 2001.

- Potok, T. E., and M. A. Vouk : “The Effects of the Business Model on Objectoriented Software Development Productivity”, *IBM Systems Journal*, pp.140-161, 1997.
- Prabhu, G. N., and U. Majmudar : “A Conceptual Map of Business Models in Internet Commerce”, *Paper presented at the Annual Conference of the Academy of Management (AoM)*, TIM Division, Washington, DC, 2001.
- Quélin, B. : *Les frontières de la firme*, Paris : Economica, 2002.
- Rappa, M. : “Managing the Digital Enterprise–Theme 5 : Business Models on the Web”, pp.1-7, Raleigh, NC: North Carolina State University (NCSU), 1999.
- Rappa, M. : *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*, North Carolina State University, 2002.
- Rappaport, A. : *Creating Shareholder Value*, The Free Press, 1^{re} ed 1986 et 2^e ed 1998.
- Richardson, G.B. : “ The Organization of Industry », *Economic Journal*, n° 327, vol. 82, 1972, pp. 883-896.
- Rullière J-L et Torre A. : “Les formes de la coopération inter-entreprises”, *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial, “Economie Industrielle : développements récents”, pp. 215-246, 1995.
- Sarkar, M. B., B. Butler, and C. Steinfield : “Intermediaries and Cybermediaries : A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1 (3), Special Issue on E-Commerce, 1995.
- Schrage, M. : “Watch Out, CompuServe”, *Across the Board*, n°47, 1994.
- Shapiro, C., and H. R. Varian (1998b) : “Versioning: The Smart Way to Sell Information”, *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 106-114.
- Shaw, M. J., D. M. Gardner, and H. Thomas : “Research Opportunities in Electronic Commerce”, *Decision Support Systems*, pp. 149-56, 1997.
- Slywotzky, A. : *Value Migration*, Harvard Business School Press : Boston(1996). Traduction française « *La migration de la valeur : le nouveau défi du management* », Village Mondial : Paris, 1998.
- Stähler, P. : “Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen”, *MCM*, St.Gallen, University of St.Gallen, HSG, 2001.
- Stähler, P. : *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*, International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 2002.
- Tapscott, D., A. Lowi, et al. (2000). *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*. Boston, Harvard Business School Press.
- Tidd, J. Bessant, J. et Pavitt, K. : *Management de l'innovation*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles : 2006.
- Timmers P. « Business models for electronic markets », *Electronic Markets*, 8(2), pp. 2-8, 1998.
- Venkatraman, N. : “Five Steps to a Dot.com Strategy”, *Sloan Management Review*, pp. 15-28, Spring 2000.
- Venkatraman, N., and Henderson, J. C.: “Real Strategies for Virtual Organizing”, *Sloan Management Review*, pp. 33-48, 1998.
- Verstraete, T. et Jouison, E. : “ Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise ”, *Conférence de l'AIMS*, UQAM, Montréal, 2007 (à paraître).
- Verstraete, T. et Saporta, B. : “ Création d'entreprise et entrepreneuriat ”, Ed. ADREG, 2006.

Vizard, M. : “IBM Strategy Looks to Custom Apps”, *Computerworld*, n° 7, 1993.

Weill, P. and M. R. Vitale : *Place to space : Migrating to eBusiness Models*. Boston : Harvard Business School Press, 2001.

Williamson O.E. : « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36: 233-261, 1991.

Williamson, E.O. : “Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, pp. 233-261, 1979.

Williamson, E.O. : “Transaction Cost Economics : the Comparative Contracting Perspective”, *Journal of Economic and Behavior Organization*, vol. 8, pp. 617-625, 1987.

Williamson, E.O. : *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press : New-York, 1985, Traduction : *Les Institutions de l'économie*, InterEditions :Paris, 1994.

Williamson, E.O. : « Strategy Research : governance and competence perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1087-1108, 1999.