



**Vanessa Warnier**

Allocataire-Monitrice  
IAE de Lille  
104 Avenue du peuple belge  
59043 Lille Cedex  
[vanessa.warnier@iae.univ-lille1.fr](mailto:vanessa.warnier@iae.univ-lille1.fr)  
tel : 03.20.12.24.91

**Xavier Lecocq (correspondant)**

ATER  
IAE de Lille  
104 Avenue du peuple belge  
59043 Lille Cedex  
[xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr](mailto:xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr)  
tel : 03.20.12.24.91

**Benoît Demil**

Professeur  
Université de Lille 3  
BP149  
59653 Villeneuve d'Ascq Cedex  
[benoit.demil@wanadoo.fr](mailto:benoit.demil@wanadoo.fr)  
(+33) 3.20.12.24.91.

## **Le business model : l'oublié de la stratégie ?**

**Résumé :** Le terme de Business Model (BM) est abondamment mobilisé, et ce de plus en plus, par les praticiens et plus généralement le monde des affaires (investisseurs, journalistes). Pourtant, force est de constater que les chercheurs en stratégie rechignent à s'en emparer. Dans un premier temps, nous identifions les raisons de ce désintérêt qui s'explique par un rattachement peu clair de la notion de BM au champ de la stratégie et reste trop souvent ancrée dans les secteurs de l'e-business et le champ de l'entrepreneuriat. Pourtant, une définition restrictive de ce concept comme recouvrant les choix effectués par une entreprise pour générer des revenus permet de dégager les multiples questions soulevées par cette notion. En particulier, cette définition implique de s'interroger sur : 1. les ressources et compétences qui sont susceptibles de générer des revenus ; 2. les acteurs qui exploitent ces ressources et compétences ; 3. les acteurs qui payent pour l'acquisition et l'utilisation de ces ressources ; 4. la structure des revenus ; 5. les modalités de rémunération de l'utilisation de ces ressources ; 6. les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM retenu. Des réponses apportées à ces différentes questions découlent de nombreux impacts sur la gestion opérationnelle de l'entreprise. Dans une dernière partie, nous développons les différents intérêts du concept de BM qui apparaît comme jouant un rôle médiateur entre les choix stratégiques et l'ensemble des politiques fonctionnelles d'une entreprise. A ce titre, le BM

joue un rôle fondamental de traduction d'éléments disjoints qui correspondent à la réalité multi-fonctionnelle des praticiens et qui rend compte selon nous, de l'engouement actuel du terme.

**Mots clefs :** business model ; revenus, stratégie ; réseau de valeur ; politiques fonctionnelles

# **Le business model : l'oublié de la stratégie ?**

Le terme «business model» (BM) est le plus fréquemment traduit par l'expression «modèle économique» bien que d'autres traductions aient été proposées (par exemple, Benavent et Verstraete (2000) proposent de retenir «équation économique»). C'est une notion à qui échoit un statut particulier dans le champ de la stratégie. Alors qu'elle est mobilisée largement par les dirigeants ou les consultants, qu'elle est mise en avant dans les business plans et les sites Internet des entreprises, les chercheurs en stratégie ne s'y sont pas intéressés. Seuls quelques articles académiques tentent d'en préciser les contours (Timmers, 1998, Hedman et Kalling, 2001 ; Amit et Zott, 2001), le plus souvent dans le seul contexte de l'e-business.

Prenant le contre-pied du refus de la communauté scientifique de s'emparer de la notion (Porter, 2001), cet article tente de l'explorer et de lui donner un contenu précis. Il nous apparaît en effet qu'une fois dépassé le foisonnement actuel des définitions, le BM peut se restreindre aux choix des sources et des modalités de revenus d'une entreprise. Comme nous le verrons dans la partie 2 de cet article, cette définition - anodine en apparence - entraîne de multiples conséquences pour la firme. Auparavant, nous menons une revue de littérature sur la notion en mobilisant des définitions de praticiens et de chercheurs (partie 1). Nous essayons également de reconstituer dans cette première partie la généalogie de la notion. Enfin, l'article se termine par une discussion du concept dans le champ de la stratégie d'entreprise, et notamment de son intérêt pour les praticiens et les chercheurs (partie 3).

## **1. Qu'est-ce que le business model ?**

### **1.1. Une notion mobilisée par les praticiens et peu (ou prou) par les chercheurs**

Un constat s'impose immédiatement lorsqu'on se penche sur la notion de BM : elle intéresse peu ou pas du tout, voire hérisse, le chercheur en stratégie (Hedman et Kalling, 2001 ; Amit et Zott, 2001). Un regard rapide à la plupart des ouvrages de stratégie, qu'il s'agisse de manuels ou d'ouvrages de recherche, permet de remarquer que le terme «business model» ou sa traduction française «modèle économique» n'apparaît que très rarement dans les mots-clés des index, même dans les ouvrages les plus récents. Chesbrough et Rosebloom (2002) en

mai 2000 ont trouvé sur la base académique Econolite seulement 3 citations pour l'expression « business model ». L'absence de références à la notion n'est donc pas l'apanage de la communauté de recherche française.

Cette situation contraste fortement avec l'emploi du terme par les praticiens. Si l'on cherche l'expression complète « business model » sur Internet à l'aide du moteur de recherche Google, 1,26 million d'occurrences sont identifiées (07/01/2004)<sup>1</sup>, montrant ainsi le rôle central de ce concept dans la vie des affaires. Chesbrough et Rosembloom (2002) avaient, pour leur part, trouvé 107.000 occurrences en mai 2000 pour le même terme et avec le même moteur de recherche. Même si l'on considère que le nombre de pages web a considérablement augmenté en trois ans et que le moteur Google est de plus en plus performant, le constat du point de vue des praticiens est double : la notion est fortement mobilisée d'une part, et semble se diffuser largement d'autre part. Nombre de sites d'entreprises comportent une rubrique « business model » dans la présentation de l'entreprise ou dans la partie consacrée aux relations avec les investisseurs. De plus, le terme BM est un lieu commun dans la communauté des investisseurs (Chesbrough et Rosembloom, 2002). Nombre d'entre eux établissent comme critère d'investissement le fait d'avoir un BM réaliste et spécifique. On peut cependant atténuer ce constat de l'usage répandu de la notion parmi les praticiens en observant que ce sont essentiellement les entreprises nord-américaines qui l'utilisent et qu'une grande partie des occurrences trouvées sont présentes sur des sites d'entreprises de la nouvelle économie, c'est-à-dire dont l'activité est reliée à l'Internet. Il n'en demeure pas moins qu'existe un véritable hiatus entre communauté scientifique et praticiens sur le concept de BM.

Face à ce hiatus, deux positions peuvent prévaloir dans la communauté scientifique. D'une part, les chercheurs ne s'y intéressent pas et ne se penchent que sur des construits théoriques, arguant que la notion est floue. Dans ce cadre, le BM sera considéré comme un terme à la mode sans grand intérêt amené à disparaître à plus ou moins longue échéance. Cependant, la croissance du nombre de références au terme observée entre 2000 et 2003 laisse plutôt présager une tendance à moyen terme de diffusion de la notion. Même si le concept apparaît flou en l'état (Cf. partie 2), les chercheurs peuvent prendre au sérieux ce genre de notion

---

<sup>1</sup> A titre indicatif, le même moteur de recherche repérait le même jour pour les expressions « *business strategy* » et « *corporate strategy* » respectivement 1.180.000 et 281.000 occurrences. Ces résultats montrent bien l'importance du concept de BM aujourd'hui.

faisant l'hypothèse que si les praticiens la mobilisent c'est qu'elle a quelque chose «à dire » que les concepts actuels ne permettent pas d'exprimer. Cette dernière position – que nous adoptons dans cet article - n'empêche pas les théoriciens de reprendre la notion, de la préciser et de la relier à des concepts préexistants, ce qui constitue un mouvement de va-et vient entre pratique et monde académique.

Avant de définir de manière extensive le BM, il nous semble important – pour lever certaines ambiguïtés – d'essayer de comprendre pourquoi un tel désintérêt est affiché par les chercheurs en stratégie. Nous proposons au moins trois facteurs explicatifs de cette situation.

Un premier élément de réponse est que la notion de BM apparaît comme intégratrice de nombreuses disciplines académiques et fonctionnelles (Chesbrough et Rosebloom, 2002) et de nombreuses théories en stratégie (Amit et Zott, 2001). Evoquer le BM amène à se poser tant des questions sur les frontières de la firme que des questions sur les prix et les clients (réflexions avant tout marketing) ou encore sur la structure de coût (propre au contrôle de gestion). C'est probablement du fait de sa transversalité que la notion de BM est très utilisée en entrepreneuriat (Hedman et Kalling, 2001), une discipline transversale par nature. Au final, la mobilisation du BM oblige à quitter l'analyse concurrentielle (le cœur du champ de la stratégie) et à intégrer des réflexions moins répandues en stratégie.

Un deuxième élément de réponse tient à la généalogie de la notion. En effet, elle fait son apparition à la fin des années 90 et accompagne l'émergence de ce qui deviendra la bulle Internet. Cette période est marquée par une obligation pour les firmes d'expliquer, notamment à leurs investisseurs potentiels, comment elles comptent générer des revenus, et par un foisonnement d'innovations stratégiques (nouvelles activités et approches de l'activité en réseau) qui donnent à voir des BM radicalement novateurs. Le lien étroit entre l'apparition de la notion et l'émergence de secteurs liés à l'Internet expliquent pourquoi la recherche n'a abordé le BM que dans le e-business (Hedman et Kalling, 2001). Lorsque Porter (2001) s'attaque à la notion par exemple, c'est dans un numéro spécial de la *Harvard Business Review* consacré à l'e-business. Le désintérêt général des chercheurs semble donc provenir de l'idée qu'on ne peut évoquer le BM que dans les secteurs de la nouvelle économie. Au contraire, nous pensons que la notion de BM a une application beaucoup plus générale que l'Internet, qu'elle permet de s'interroger sur tout secteur d'activité. Comme le note Tapscott (2001 : 5), la stratégie s'est peu intéressée historiquement à la notion de BM parce que chaque

secteur donne à voir un BM standard et que les chercheurs en stratégie prennent pour évident ce modèle dominant. L'intérêt, de notre point de vue, de la « vague Internet » aura été de montrer qu'en l'absence de modèle économique évident, ou plutôt standard, les entreprises pouvaient fortement innover sur cette dimension.

Enfin, la troisième raison du désintérêt des chercheurs en stratégie pour le BM provient selon nous de la conception dominante de la stratégie. En effet, que l'on s'inscrive dans le paradigme porterien, dans l'approche par les ressources ou dans le modèle relationnel, la préoccupation reste la même, les chercheurs se focalisent sur l'acquisition et la préservation de l'avantage concurrentiel qui produit une performance supérieure à celle des concurrents. Ainsi, l'économie industrielle, et notamment le modèle porterien, présuppose que la pression environnementale et la capacité à répondre aux menaces et aux opportunités sont les principaux déterminants du succès d'une firme (Porter, 1980, 1985). La RBV, quant à elle, affirme que les actifs idiosyncrasiques et imparfaitement mobiles déterminent quelle firme est susceptible de réaliser des performances supérieures (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, Amit et Schoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993). Le modèle relationnel suppose que des relations interorganisationnelles privilégiées peuvent permettre aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel (Dyer et Singh, 1998). En d'autres termes, la recherche en stratégie repose essentiellement sur une seule question : comment mieux faire que les autres ? Cette question, que l'on peut qualifier de relative, est différente de la question absolue qu'impose, au moins dans un second temps, une approche en termes de BM : quelles sont les sources de revenus d'une firme ? (ce qui n'empêche la comparaison entre business models comme le font la plupart des travaux produits sur les entreprises Internet). Considérer le BM suppose d'aller plus loin que les préoccupations actuelles des théories dominantes en stratégie (la définition de l'activité, les modes d'accès à l'avantage concurrentiel et sa préservation) en allant vers des préoccupations plus opérationnelles liées à la génération de revenus.

## **1.2. La difficulté de définir le business model**

Porter (2001) a critiqué la notion de BM en affirmant qu'elle manquait de définition claire et qu'elle revenait en fait à parler de stratégie. Bien que défenseur de l'idée de BM spécifiques à l'Internet, Tapscott (2001) reconnaît également que le terme BM est fréquemment utilisé de manière floue : « often the term 'business model' is used more or less synonymously with 'business strategy' » (p.4). De même, Hedman et Kalling (2001) notent que la notion de BM

est souvent utilisée pour décrire simplement les éléments fondamentaux d'une activité. Un rapide regard sur l'emploi du terme par les entreprises montre effectivement une grande confusion. De nombreuses entreprises se contentent dans la rubrique business model de lister leurs produits et de définir leur offre. D'autres assimilent à l'évidence stratégie et business model. Du côté des chercheurs, les définitions fleurissent également, sans qu'aucune ne s'impose (Tableau 1.).

**Tableau 1. Quelques définitions du BM**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition</b>
Amit et Zott (2001: 511)	« A business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to <b>create value</b> through the exploitation of business opportunities”.
Tapscott (2001 : 5)	« Business model refers to the core architecture of a firm, <b>specifically how it deploys all relevant resources</b> ».
Venkatraman et Henderson (1998: 46)	« The business model is a coordinated plan to design strategy along all three vectors [ <i>customer interaction, asset configuration and knowledge leverage</i> ]».
Timmers (1998: 4)	“An architecture for the product, service and information flows, including a <b>description of the various business actors and their roles</b> ; a description of the potential benefits for the various business actors ; and a description of the sources of revenues”.
Chesbrough et Rosembloom (2002 : 6-7)	« In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself – <b>that is, generate revenue</b> ». « The essence of the idea is ‘ <b>how you get paid</b> ’, or ‘ <b>how you make money</b> ’ with a taxonomy of alternative mechanisms ».
Benavent et Verstraete (2000)	« l’expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui <b>inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats</b> , les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de

	<p>l'affaire »</p> <p>« ... le problème de la création d'un nouveau service n'est pas posé seulement en terme d'adaptation à des besoins non encore révélés, mais en termes <b>de combinaison efficace de services et de facteurs de production</b> ».</p>
--	--

Que retirer de ce panorama de définitions ? L'élément central, présent dans la quasi-totalité des définitions relevées, apparaît être la génération de revenus ou la création de valeur. Ces deux éléments peuvent d'ailleurs être rapprochés si l'on se base sur la définition de la valeur donnée par Porter dans le cadre de la chaîne de valeur : « *the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them. Value is measured by total revenue* » (1985: 38).

Cependant, Amit et Zott (2001 : 515) mettent en garde contre une réduction du BM au seul modèle de revenus d'une firme. Les définitions du BM incluent en effet souvent les facteurs qui permettent le déploiement des ressources valorisées par une firme et notamment, les variables structurelles de la firme et la nature de son inscription dans un réseau de valeur (Brandenburger et Nalebluff, 1997). Plus largement, Chesbrough et Rosenbloom (2002 : 7) retiennent 6 éléments de définition d'un BM :

- « - articulate the *value proposition*, that is, the value created for users by the offering based on the technology ;
- identify a *market segment*, that is, the users to whom the technology is useful and for what purpose ;
- define the structure of the *value chain* within the firm required to create and distribute the offering ;
- estimate the *cost structure* and *profit potential* of producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen ;
- describe the position of the firm within the *value network*, linking suppliers and customers, including identification of potential complementors and competitors ;
- formulate the *competitive strategy* by which the innovating firm will gain and hold advantage other rivals ».

Une telle définition, si elle tente d'opérationnaliser le concept de BM et dépasser la simple notion de revenus générés, tombe selon nous sous la critique de notion « fourre-tout », à



l'instar de nombreuses définitions de praticiens. Elle englobe en effet la stratégie, des éléments marketing et financiers dans la définition du BM.

En conclusion, nous définissons le BM comme **les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus**. Une telle définition permet de circonscrire le concept de BM à une dimension unique, à savoir la génération de revenus, distincte de la stratégie au sens traditionnel. Cette définition restreinte permet également d'envisager les répercussions de ces choix sur les autres éléments de la gestion des entreprises comme nous le voyons dans la partie 2. Ainsi, dans le cadre d'une telle définition, le BM apparaît plus large qu'un « modèle de revenus » qui décrirait simplement les sources de revenus de la firme.

## **2. Choisir le business model d'une entreprise : proposition d'une méthodologie**

Nous avons identifié les variables clés constitutives d'un business model à partir des définitions issues de la littérature académique (Cf. partie 1) et d'une centaine de définitions utilisées par les entreprises elles-mêmes pour qualifier leur BM. Ces définitions sont issues des rapports d'activité et des sites Internet des entreprises. Ces dernières sont essentiellement américaines et évoluent plutôt dans les secteurs des technologies de l'information tels que la téléphonie, l'e-commerce ou l'informatique. Les définitions ont permis d'identifier les variables centrales d'un BM d'après les chercheurs et les entreprises. L'effet de saturation constaté laisse penser que les variables déterminantes ont été mises en évidence. Ces différentes variables du BM sont présentées ici sous forme de questionnements pour les entreprises constituant autant d'étapes dans la constitution du BM de la firme.

Les choix effectués par les dirigeants à chacune de ces six étapes ont des conséquences sur diverses variables de l'entreprise habituellement déconnectées les unes des autres dans leur traitement académique. Ainsi, la structure organisationnelle, la politique tarifaire ou encore les relations avec les participants au système de valeur (entre autres) sont autant d'éléments induits par le choix d'un BM. Pour chacun des six questionnements qui préfigurent un BM, nous évoquons donc les conséquences en termes organisationnels, relationnels (avec les firmes partenaires et les clients) et financiers.

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

Les ressources et compétences de l'entreprise sont autant de moyens de générer des revenus. Dans la logique BM, les produits et services mais aussi les actifs détenus par l'entreprise ou les compétences des salariés sont autant de ressources susceptibles de rapporter des revenus. Une telle approche rend le concept de ressources plus opérationnel même si elle reste cohérente avec la plupart des définitions traditionnelles. Ainsi Barney définit les ressources et compétences comme « *valuable if, and only if, they reduce a firm's costs or increase its revenues compared to what would have been the case if the firm did not possess those resources* » (Barney, 1997, p.147). Cette définition permet de considérer comme des ressources, des produits ou des services et non pas uniquement les éléments répondant à la définition commune de la ressource stratégique (durable, rare, non-substituable, non-imitable). Dans une approche BM, l'exploitation et/ou la cession des ressources et compétences permettent d'obtenir des revenus sous forme de chiffre d'affaires, de royalties, de produits financiers ou de produits exceptionnels (par exemple, vente d'éléments d'actifs ou défense des ressources au travers des procès). Dans ce cadre, les ressources et compétences sont des éléments susceptibles de générer directement des revenus et non des éléments qui doivent être combinés entre eux pour fournir un avantage concurrentiel.

Pour une entreprise, le choix des ressources et compétences à valoriser implique de définir un positionnement sur la chaîne de valeur. Traditionnellement, le concept de chaîne de valeur traduit la façon dont sont menées les différentes activités d'une entreprise à un moment donné et comment elles s'articulent pour créer un avantage concurrentiel (différenciation ou domination par les coûts) et *in fine* de la valeur (Porter, 1985). Mais c'est avant tout un outil d'analyse *ex-post*. Elle ne définit pas les activités à mener au contraire du choix d'un BM qui entraîne un positionnement dans le réseau de valeur. Ainsi, la définition des ressources et compétences susceptibles d'être valorisées par la firme conduit à préciser le degré d'intégration de celle-ci et les activités de la chaîne de valeur sur lesquelles elle se développe. Par exemple, Michael Dell, PDG de Dell, précise que son BM permet à son entreprise d'avoir un positionnement spécifique dans le système de valeur (Porter, 1985). Il laisse ainsi les dépenses de R&D à des innovateurs comme Intel et Microsoft, membres du système de valeur: « *our model is not to reinvent things we get from our partners. We don't want to reinvent the things an Intel or Microsoft are doing* ».

2) *Qui exploite les ressources et compétences ?*

Le fait de choisir les ressources à exploiter laisse une importante marge de manœuvre pour déterminer quels acteurs vont exploiter ou contribuer à exploiter ces ressources. Les dirigeants d'une firme doivent donc définir la nature de leurs relations avec les différents intervenants dans le système de valeur. Les structures de gouvernance des transactions avec les participants au réseau de valeur sont, en effet, un élément central du BM (Amit et Zott, 2001). Les structures de gouvernance génériques disponibles pour les organisations dans l'environnement actuel sont les trois formes traditionnelles (marché, firme, réseau) mises en évidence notamment par les travaux de Williamson (1991, 1996) ainsi que le « bazar » qui se développe considérablement dans certains secteurs et gouverne les transactions basées sur des produits en open source (Demil et Lecocq, 2003).

Ces quatre modes de gouvernance cohabitent dans le BM de nombre d'entreprises et soulignent les différentes configurations d'exploitation possibles. Par exemple, considérons une entreprise qui choisit de générer des revenus en exploitant une ressource comme un algorithme de moteur de recherche tel que *PageRank* de Google. Les dirigeants peuvent choisir d'exploiter cette ressource de différentes manières en développant certaines relations avec les participants au système de valeur. Ainsi, l'entreprise peut assurer elle-même, de manière propriétaire, l'exploitation de l'algorithme. Elle peut également choisir d'avoir recours au marché pour vendre les droits de propriété. La firme génère alors des revenus importants mais c'est une autre entreprise qui exploitera comme bon lui semble la ressource. L'algorithme peut également être exploité conjointement avec quelques partenaires privilégiés dans le cadre de la gouvernance par le réseau (et à l'aide de licence diverses). Enfin, les droits de propriété peuvent être en partie abandonnés (Tuomi, 2000) pour que n'importe qui puisse développer et exploiter librement l'algorithme. C'est alors la gouvernance par le bazar qui est retenue, comme par exemple dans le cas de Linux.

Empiriquement, une ressource peut être exploitée de diverses manières simultanément. Une entreprise peut valoriser sa marque en fabriquant ses propres produits et en permettant dans le même temps à un ou plusieurs partenaires d'exploiter sa marque pour développer des produits dérivés. Dans ce cas, deux modes de gouvernance sont choisis afin d'exploiter la ressource : la firme et le réseau. Les différentes ressources d'une entreprise peuvent également être exploitées de manières différentes les unes des autres.

Les choix relatifs à l'exploitation des ressources permettent à une entreprise de déterminer qui va valoriser les ressources qu'elle a choisies d'exploiter. En d'autres termes, de préciser quelles firmes sont susceptibles d'intervenir dans son système de valeur et quelle est la nature des relations entretenues avec celles-ci.

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

Au-delà du système de valeur (Porter, 1985) qui envisage la relation entre les diverses entreprises intervenant dans le processus d'exploitation de la ressource, une entité économique doit identifier les acteurs auprès desquels elle valorisera ses ressources pour générer des revenus. Traditionnellement, le « client » est celui qui paye l'acquisition ou l'utilisation de la ressource en lien direct avec la mission de l'entreprise. Par exemple, le client « naturel » d'une entreprise de presse est le lecteur du journal édité. Cependant, dans une logique BM, le terme « client » a un sens beaucoup plus large : il s'agit de toutes les entités fournissant des revenus à l'entreprise.

Une organisation peut tirer des revenus de plusieurs sources simultanément. Ainsi, une entreprise de presse qui exploite un quotidien régional est susceptible de générer, pour un même journal, des revenus fournis par divers clients : le client « naturel » (qui achète et lit le quotidien), mais également les annonceurs qui souhaitent faire de la publicité, les individus qui veulent diffuser des petites annonces, et même des firmes qui rachètent les exemplaires invendus du journal au prix du papier pour le recycler. Ajoutons également que la ressource susceptible d'être valorisée ne se limite pas au produit ou service final (Cf. 1)). Dans le cadre d'une entreprise de presse, une rotative est également une source potentielle de revenus puisqu'elle permet de sous-traiter la production d'autres journaux.

Les deux derniers questionnements (qui exploite la ressource ? et qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation de la ressource ?) déterminent l'identité des stakeholders (membres du système de valeur et clients au sens large) de l'entreprise et la nature des liens établis avec eux (Dyer, 1997).

### *4) Quelle est la structure des revenus ?*

L'identification des acteurs économiques participant à l'exploitation des ressources d'une firme et des clients susceptibles de fournir des revenus peut se poursuivre par une réflexion plus approfondie sur la structure des revenus générés. Deux questions sous-jacentes apparaissent alors :

- Comment se répartissent les revenus tirés des différentes ressources valorisées ?
- Comment se répartissent, entre les différents types de clients, les revenus tirés des ressources ?

La répartition des revenus tirés des différentes ressources a des répercussions cognitives importantes tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. En effet, elle revient à qualifier la part de chaque ressource dans la valeur captée par l'entreprise. En d'autres termes, le choix d'un BM implique de définir ce qui, dans l'entreprise, crée de la valeur. Ceci peut avoir des conséquences internes dommageables dans certains cas. L'échec de Polaroid et son rachat par One Equity Partners en 2002 sont largement dus à la myopie engendrée par le BM de l'entreprise (Tripsas et Gavetti, 2000). Dans les années 1990, Polaroid avait recours à un BM de type «razor/blade », dans lequel les appareils photo à développement instantané étaient vendus à un faible prix tandis que les pellicules étaient vendues très cher. Alors que les premiers prototypes d'appareils photo numériques de Polaroid datent de 1992, ce n'est qu'en 1996 que l'entreprise met sur le marché son PDC 2000. Les ingénieurs les plus anciens se demandaient en effet comment on pouvait gagner de l'argent avec un appareil photo sans pellicule et étaient réticents à lancer le nouveau produit (Tripsas et Gavetti, 2000). Le BM de l'entreprise avait induit chez ces derniers l'idée que la pellicule crée de la valeur tandis que l'appareil photo n'en crée pas. La production d'un nouveau type d'appareil photo (qui plus est sans pellicule) n'a donc pas été valorisée en interne.

Mais la répartition des revenus entre l'exploitation des différentes ressources conduit également les acteurs externes à interpréter ce qui crée de la valeur dans l'offre de l'entreprise. Le BM a ainsi des conséquences sur l'image des produits de l'entreprise. Plusieurs études réalisées dans le secteur de la presse ont par exemple montré que la presse payante est considérée comme étant de meilleure qualité que la presse gratuite ou les contenus gratuits disponibles sur Internet.

La répartition des revenus entre les différents types de clients détermine, quant à elle, l'importance relative des différents clients pour l'entreprise et donc leur pouvoir de

négociation respectif. Ainsi, alors que traditionnellement (dans la lignée du modèle des cinq forces de Porter) le pouvoir de négociation des clients est considéré comme déterminé par la structure du secteur, une approche BM laisse entrevoir que les choix opérés en matière de répartition des revenus entre types de clientèle déterminent largement leur pouvoir de négociation. Par exemple, et pour rester dans le secteur de la presse, les grands quotidiens nationaux tirent parfois plus de la moitié de leurs revenus de la publicité faite par des entreprises dans leurs colonnes tandis que Le Canard Enchaîné ne génère aucun revenu de la publicité, réduisant ainsi la capacité de négociation des entreprises clientes.

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

La valorisation de certaines ressources auprès d'un type de clients, en s'inscrivant dans un système de valeur, suppose également de définir comment sont rémunérées la vente ou l'utilisation des ressources. Deux questions se posent alors :

- Sur quelle base est établi le prix ?
- A quelle fréquence s'opèrent les paiements ?

Le prix d'achat ou d'utilisation d'une ressource peut être fixé sur des bases totalement différentes. Par exemple, alors que l'accès à l'Internet à faible débit était basé sur un temps de consommation (coût à la minute de connexion), l'accès haut débit est basé sur le forfait quel que soit le temps de connexion. De même, une banque peut se faire rémunérer pour chaque opération effectuée ou au forfait pour l'ensemble de la gestion du compte. Les bannières publicitaires sur Internet ont dans un premier temps souvent été facturées au temps de présence de la bannière sur le site Internet avant de l'être en fonction du nombre de clicks sur celle-ci.

Les choix opérés concernant la base de facturation influencent largement la politique tarifaire et peuvent devenir un argument commercial comme on a pu le constater avec la facturation à la seconde mise en place en 2003 par les opérateurs téléphoniques. La base de facturation de l'entreprise influe également qualitativement sur l'image de l'entreprise. Par exemple, une agence de relations publiques ou un cabinet de consultants qui se ferait rémunérer en fonction de ses résultats et non au forfait ou en fonction du temps passé (facturation à la journée), enverrait un signal fort à ses clients potentiels sur sa compétence.

La fréquence des paiements, quant à elle, influence largement les flux financiers de la firme. Ainsi, depuis quelques années, la grande distribution profite d'une situation structurelle favorable en termes de trésorerie pour permettre ainsi à ses porteurs de carte de fidélité de payer à la fin du mois leurs achats. Ceci remet en cause le BM « cash and carry » qui caractérisait traditionnellement cette industrie.

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

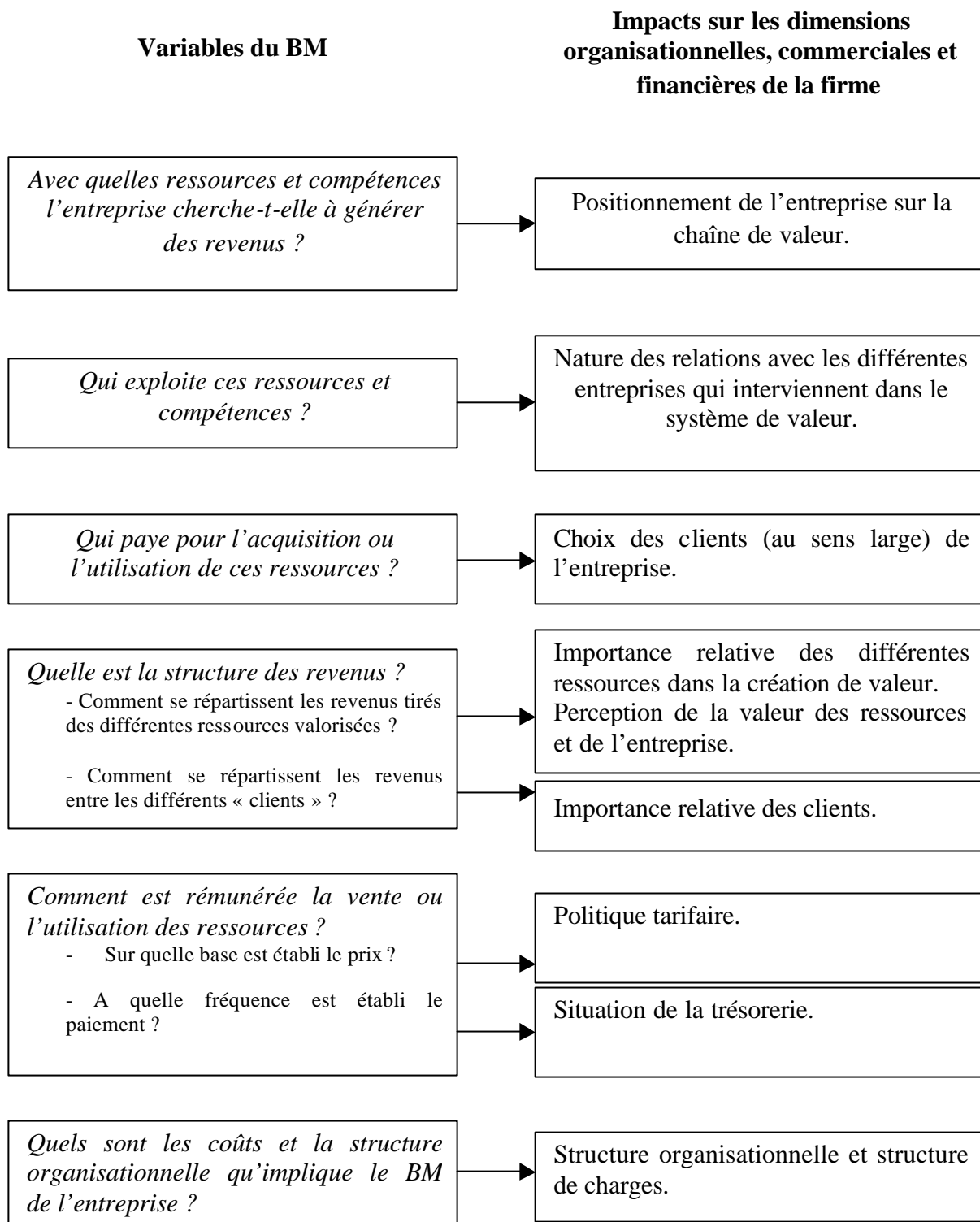
Finalement, les choix effectués pour définir le BM ne doivent pas dissimuler leurs conséquences, notamment en termes de coûts. En effet, générer des revenus a un coût. L'exploitation de ressources suppose, certes, d'avoir la capacité de développer ces ressources mais également de les valoriser. Une entreprise de presse qui choisit d'avoir recours à la publicité pour obtenir des revenus supplémentaires induit également des charges supplémentaires, par exemple sous forme de rémunération d'une régie publicitaire ou une équipe de commerciaux, qu'elles soient internes ou externes. Le choix d'un BM influence donc le volume et la structure des charges de l'entreprise. Ainsi, si l'on considère le BM de Dell, précédemment évoqué, on peut constater que celui-ci permet à la firme, comme le souligne Michael Dell, de réduire ses charges de R&D par rapport à ses concurrents. Cependant, il induit des coûts et une structure organisationnelle qui accorde une importance considérable à la logistique.

Pour conclure cette partie, on peut rappeler que la méthodologie proposée vise à identifier les principales variables du BM d'une entreprise et à envisager les relations entre les choix opérés sur ces variables et les dimensions organisationnelles, commerciales et financières traditionnelles (Cf. Schéma 1). Cependant, cette méthodologie ne permet pas de lister tous les BM potentiels. De même, étant données les incertitudes de technologie et de marché, il est impossible de dire a priori quels sont les meilleurs BM (Chesbrough et Rosembloom, 2002).

Ajoutons que le BM d'une entreprise n'est pas déterminé une fois pour toutes. Une entreprise s'interrogeant sur son BM peut trouver de nouveaux moyens d'exploiter ses ressources et compétences. Par exemple, le système de réservation Sabre a d'abord été développé en interne par la compagnie aérienne American Airlines avant qu'elle n'en fasse une ressource susceptible de générer directement des revenus. Ainsi, aujourd'hui, les logiciels Sabre sont utilisés par plus de 200 compagnies aériennes dans le monde. Fort de ce succès, l'entreprise

s'est également tournée vers le conseil commercial et opérationnel pour plus de 100 clients au niveau mondial. Sabre Holdings Corporation compte aujourd'hui plus de 7000 salariés et réalise plus de 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

**Schéma 1 : Les variables d'un BM et leurs impacts sur les dimensions organisationnelles, commerciales et financières de la firme.**





### **3. Discussion : de l'intérêt de considérer le BM en stratégie**

Dans cette dernière partie, nous tentons de répertorier les différents intérêts du concept de BM.

Le premier avantage de ce concept est d'être largement employé par les journalistes, les investisseurs et les managers. Il peut donc permettre de rendre audibles les discours de la communauté académique auprès de ces publics en réintroduisant par exemple la notion de revenus, qui est finalement rarement évoquée dans les articles et livres académiques, dans le discours des chercheurs. Encore une fois, ce souci de dialogue avec les praticiens n'équivaut pas à adopter sans conditions la notion avec les flous qui la caractérise actuellement, mais bien de rendre rigoureux le contenu d'une telle notion.

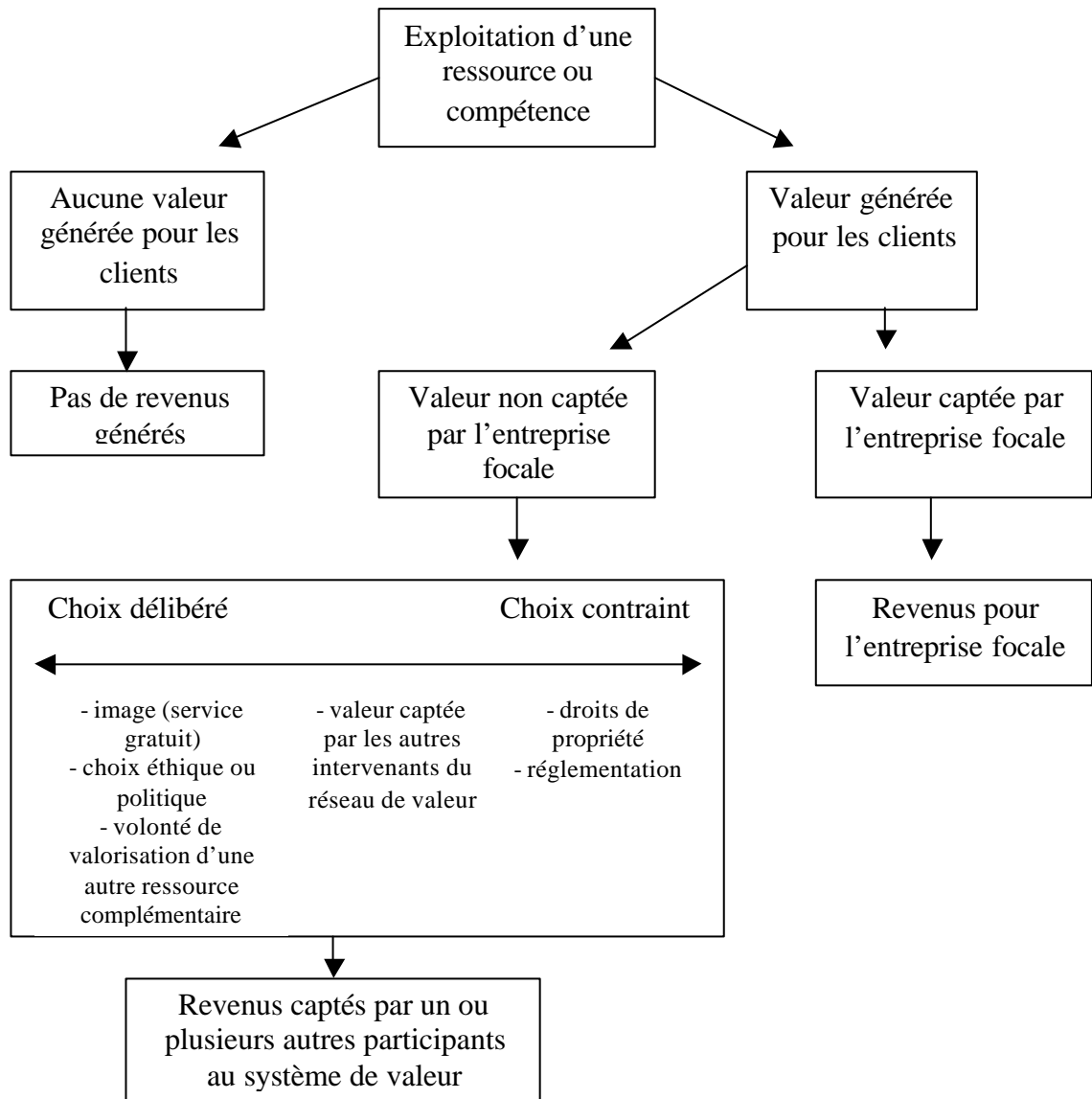
D'un point de vue managérial, le concept de BM apparaît également comme une source de créativité intéressante. D'une part, il pousse celui qui le mobilise à sortir des évidences de son secteur et à envisager toutes les sources potentielles de revenus ou les nouvelles façons de répartir la valeur à partir du déploiement de ses ressources actuelles. Par exemple, les stakeholders d'une entreprise sont souvent considérés comme donnés. Or, c'est le BM qui détermine largement quels acteurs jouent un rôle central pour l'entreprise. D'autre part, la réflexion en terme de BM apparaît comme une source potentielle de rupture stratégique dans un secteur. Ainsi, le BM de Dell dans l'industrie de l'informatique a créé une rupture stratégique qui lui a permis de devenir le numéro un des fabricants de PC. En effet, en évitant le recours aux distributeurs traditionnels, Dell a modifié la répartition des revenus à son avantage. L'innovation ne se limite donc pas au développement d'un produit ou d'un process mais également à l'architecture des revenus (Amit et Zott, 2001). Un nouveau BM peut alors être considéré comme une innovation stratégique.

Enfin, l'approche en terme de BM oblige le manager à appréhender son entreprise dans son réseau de valeur (Brandenburger et Nalebluff, 1997) en repérant les différents intervenants qui participent à la création de valeur et les modes de gouvernance à mettre en place pour valoriser une ressource. La créativité générée par la réflexion en terme de BM ne doit cependant pas rattacher systématiquement ce concept au seul champ de l'entrepreneuriat. Il doit au contraire accompagner toute réflexion stratégique (cf. infra) et ne pas se limiter aux seules activités naissantes. Rien n'empêche en effet sa mobilisation dans des secteurs matures

dans lesquels des managers désireraient faire évoluer leurs sources de revenus (à ce titre, l'exemple précédent de Sabre est éclairant).

D'un point de vue plus théorique, le concept de BM présente plusieurs intérêts. Tout d'abord, il est parcimonieux et peut se définir de façon précise, notamment par rapport à celui de stratégie. Ensuite, il est généralisable. Issu, comme nous l'avons souligné, de la vague Internet, le concept est aujourd'hui mobilisé dans des secteurs plus traditionnels. Il n'est donc pas l'apanage des seuls e-business. Enfin, le troisième intérêt théorique du concept est de fournir une vision renouvelée de certaines problématiques ou notions utilisées en stratégie. La notion de client se définit ainsi dans notre approche par toute organisation ou individu qui fournit à l'entreprise focale un revenu et non plus uniquement comme celui qui consomme le produit ou service de l'entreprise. Une approche BM permet également de rendre compte de la valeur captée par l'entreprise et simplifie le dilemme fréquemment posé par la distinction entre valeur générée et valeur captée par l'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2001). Si l'on retient la définition de la valeur de Porter (la valeur se mesure par le revenu), on considère alors que le revenu d'une entreprise correspond à la valeur qu'elle a captée (Schéma 2.). Par contre, la valeur générée par une ressource correspond à sa valeur pour le client. Ainsi, si aucun revenu n'est généré par l'exploitation d'une ressource donnée, cela signifie que cette ressource n'est pas valorisée par les différents clients potentiels. Même si une valeur est générée par l'exploitation d'une de ses ressources, l'entreprise peut ne capter qu'une partie de cette valeur et ce, pour deux raisons. Soit, elle choisit de ne pas capter la totalité de la valeur générée par cette ressource (par exemple pour valoriser une autre ressource tel que dans le modèle «razor blade»). Soit, elle ne parvient pas à capter la valeur générée car celle-ci est captée par une ou d'autres organisations par exemple pour des questions de réglementation, (comme dans le cas du secteur des producteurs de cigarettes dont 80% des ventes du produit vont à l'Etat) ou du fait d'un rapport de force défavorable (comme dans le cas d'un producteur vis-à-vis de la grande distribution). De plus, le BM permet également d'associer dans la réflexion choix stratégiques, sources de revenus et structure de coûts. Ainsi, une position de spécialiste dans un système de valeur (Porter, 1985) permet d'avoir besoin de moins de revenus pour la supporter et de mieux valoriser une compétence centrale. Cependant, elle limite aussi du même coup les gisements de revenus. Ainsi, si l'intégration verticale est privilégiée dans différentes théories comme un moyen d'accroître le pouvoir de négociation (Porter, 1980) ou de réduire les coûts de transaction dans certaines conditions (Williamson, 1975, 1985), c'est aussi un moyen de multiplier les gisements de revenus.

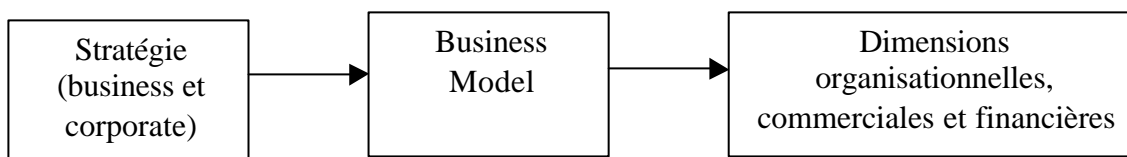
**Schéma 2. La valeur générée et captée par l'exploitation d'une ressource ou compétence en fonction du BM retenu**



Enfin, à la fois d'un point de vue pratique et théorique, le concept de BM nous apparaît assurer un lien entre la stratégie (business et corporate) d'une entreprise et les traductions fonctionnelles d'une telle stratégie en termes financiers, structurels ou commerciaux (Schéma 3.). Tel que nous l'avons développé, le BM permet de sortir des analyses strictement fonctionnelles pour intégrer les différentes fonctions de manière transversale. Il implique par exemple une réflexion marketing sur les prix (qui paye ? sous quelle forme ? ...) sans se réduire à celle-ci. Il oblige en effet à adopter une vision plus stratégique de son activité et de l'insertion de la firme dans son système de valeur. Mais il ne s'assimile pas pour autant à la

stratégie. Le BM ne consiste pas à choisir la mission, les couples produits-marchés ou encore à analyser la concurrence d'une entreprise. En ce sens, il se positionne en aval de la réflexion stratégique. Cependant, les divers modèles de plans stratégiques que l'on peut trouver dans les manuels de stratégie, aussi précis soient-ils (e.g. Helfer, Orsoni et Kalika, 2002), permettent difficilement d'établir des liens entre les choix de l'activité et des marchés à servir, d'une part, et la mise en œuvre fonctionnelle, d'autre part. Ainsi, qu'une entreprise choisisse après une analyse stratégique d'entrer dans le secteur de la presse ne précise en rien quelles vont être ses sources de revenus et la structure de ces derniers. Par exemple, il a fallu attendre le XXIème siècle pour voir apparaître en France des quotidiens d'informations générales gratuits comme *20 minutes* et *Metro* constituant un BM original dans la presse. Le BM apparaît donc comme l'ensemble des choix opérés sur un certain nombre de variables influençant la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie. Une partie de l'alchimie qui s'opère entre choix stratégiques et traduction opérationnelle (sous forme de revenus) semble être plus compréhensible à travers le prisme du BM.

### Schéma 3. Le BM : un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle



## CONCLUSION

Cet article visait à interroger la pertinence d'une notion mobilisée par les praticiens et non par les chercheurs. Selon nous, à condition d'adopter une définition restreinte du terme, le BM est susceptible de présenter plusieurs intérêts. Le moindre de ces intérêts n'est pas la créativité stratégique (d'où son utilisation dans le champ de l'entrepreneuriat). Dans l'absolu, une variété infinie de BM peut être générée et de manière générale, les jeunes entreprises sont plus susceptibles de créer de nouveaux BM (Chesbrough et Rosembloom, 2002). Cependant, s'il permet a priori d'engager un processus de forte créativité, un processus de sélection des BM s'opère probablement dans le temps au sein des secteurs, donnant à voir un ou quelques BM

dominants à terme. Dans l'Internet – qui a popularisé fortement la notion -, il n'y avait pas de BM unique qui s'imposait. La créativité des entrepreneurs sur la toile a donc été très forte et a permis de faire émerger de multiples BM particuliers (par exemple, les multiples façons de rentabiliser un site et de partager la valeur générée entre les multiples intervenants du système de valeur) avant que n'intervienne une vague de rationalisation qui a écarté nombre de ces BM.

En conclusion, il nous semble important de réaffirmer le statut hybride du positionnement du concept. Le BM est vraisemblablement moins un nouveau phénomène qu'une réarticulation de certains concepts qui préexistaient dans la gestion de l'entreprise. Le fait que les praticiens s'en emparent volontiers démontre la nécessité de concepts intermédiaires qui opérationnalisent la stratégie. A ce titre, le BM correspond à un niveau méso (Cappelli, Sherer, 1991; Rousseau et House, 1994 ; House et *al.*, 1995) d'analyse de l'entreprise, compris entre les considérations plutôt macro de la stratégie et l'univers micro des différentes décisions fonctionnelles. Or, pour Rousseau et House (1994), le niveau méso est le lieu de confrontation des forces macro et micro-structurelles et correspond au cadre d'action du dirigeant et des managers. Le fait que les managers soient confrontés à une réalité par nature transversale, c'est à dire multi-fonctionnelle, justifie la mobilisation du concept de BM, bien adapté à une lecture transversale de l'entreprise. Il permet d'embrasser dans une même réflexion des éléments qui sont généralement disjoints par les découpages fonctionnels opérés par la recherche académique en gestion ou les entreprises elles-mêmes. L'avenir du concept nous semble donc assuré même si la terminologie «business model» peut n'être qu'une mode managériale éphémère.

### **Bibliographie**

- Amit R., Schoemaker P. 1993, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Amit R., Zott C. 2001, "Value creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Barney J.B. 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney J.B. 1997, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley, Reading : MA.

- Benavent C., Verstraete T. 2000, "Entrepreneuriat et NTIC: construction et régénération des Business-model », in Verstraete T., *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, Caen.
- Brandenburger B.J., Nalebuff A.M. 1997, *Coopetition*, HarperCollins Business (paperback edition).
- Bréchet JP., Desreumaux A. 2001, « La valeur en sciences de gestion, représentation et paradoxes », *Revue de Sciences de Gestion*, n°28, printemps, p.217-237.
- Cappelli P., Sherer P.D. 1991, « The missing role of context in O.B.: The need for a meso-level approach », in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 13, p.55-110
- Chesbrough H., Rosebloom R.S. 2002, « The role of the business model in capturing value from innovation : Evidence from Xerox corporation's Technology Spinoff Companies », *Working paper*, Harvard Business School, 01-002.
- Demil B., Lecocq X. 2003, «Neither market nor hierarchy or network : the emerging bazaar governance », Open source community, *Working paper*, Massachusetts Institute of Technology.
- Dyer JH. 1997, "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, 18(7): 535-556.
- Dyer JH., Singh H. 1998, "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Hedman J., Kalling T. 2001, «The business model: a means to understand the business context of information and communication technology », *Working paper*, School of economics and management, Lund University.
- Helfer JP., Kalika M., Orsoni J. 2002, *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, quatrième édition.
- House R.J., Rousseau D.M., Thomas-Hunt M. 1995, « The third paradigm: Meso organizational research comes to age », in L.L. Cummings., B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 17, JAI Press.
- Peteraf MA. 1993, "The cornerstone of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Pfeffer J., Salancik G.R. 1978, *The external control of organization: A resource dependence perspective*, Harper and Row

- Porter M.E. 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter M.E. 1985, *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter M.E. 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, June.
- Rousseau D.M., House R.J. 1994, « Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases », in C.L Cooper., D.M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 1, John & Sons Ltd.
- Tapscott D. 2001, « Rethinking strategy in a networked world », *Strategy + Business*, July, 24, p. 1-8.
- Timmers P. 1998, „Business models for electronic markets“, *Electronic Market*, 8(2): 2-8.
- Tripsas M., Gavetti G. 2000, "Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging", *Strategic Management Journal*, 21: 1147-1161.
- Tuomi I. 2000. *Internet, innovation and open source : actors in the networks*. Working Paper, Open source community, MIT.
- Venkatraman N., Henderson J.C. 1998, "Real strategies for virtual organizing“, *Sloan Management Review*, 40(1): 33-48.
- Wernerfelt B. 1984, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Williamson O.E. 1975, *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Williamson O.E. 1985, *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson O.E. 1991, "Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36: 233-261.
- Williamson O.E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.