

Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006), « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, hiver, p.96-109

Le business model : Un outil d'analyse stratégique

Le terme anglo-saxon « business model » (BM) – « modèle économique » ou « modèle d'affaire » en français – est de plus en plus mobilisé dans la presse économique et les discours managériaux. Les journalistes, analystes de secteur, dirigeants, investisseurs ou consultants s'en emparent pour décrire le fonctionnement d'activités qui désormais ne se cantonnent plus à l'e-business. De nombreuses entreprises, notamment américaines, affichent aujourd'hui leur BM sur leur site Internet et les créateurs d'entreprises l'incluent fréquemment dans leur business plan. Pourtant, la littérature en stratégie rechigne à employer la notion, voire refuse carrément de l'utiliser (Porter, 2001), considérant parfois que BM et stratégie sont synonymes. Cependant, comme nous le défendons dans cet article, les deux termes se complètent et l'utilisation explicite du BM est une source de réflexion créative et innovante pour un dirigeant d'activité. Outre le manque de consensus sur une définition, son utilisation pâtit également de son association permanente avec les activités du e-business ce qui tend à en faire *in fine* un mot à la mode et à le cantonner à un type d'activité. Or, toutes les entreprises ont un BM qu'il soit ou non explicite.

Nous montrons dans cet article l'intérêt du concept de BM dans tous les secteurs d'activité et proposons une véritable « démarche business model » pour les entreprises, susceptible d'enrichir les approches stratégiques traditionnelles. Dans une première partie, nous retraçons l'émergence du concept. Dans une deuxième partie, une définition du BM est proposée. Dans un troisième temps, nous présentons une démarche d'analyse de l'entreprise en terme de BM. Cette partie consiste à soulever les principales questions induites par la définition du BM et à montrer leur articulation. Enfin, nous insistons dans une dernière partie sur l'apport de la notion et son positionnement par rapport aux démarches stratégiques traditionnelles. Loin d'être concurrent de la stratégie, le BM constitue un outil de réflexion complémentaire, transversal et intégrateur des différentes fonctions de l'entreprise.

1. La genèse de la notion de Business Model et les freins à sa diffusion

Un constat s'impose immédiatement lorsqu'on se penche sur la notion de BM : elle intéresse peu ou pas du tout, voire hérisse, le monde académique. Un rapide regard sur la plupart des ouvrages en stratégie et en marketing actuels indique que le terme ou ses traductions

françaises n'apparaissent que très rarement dans les mots-clés des index de ces ouvrages, même les plus récents. Ce constat ne vaut cependant pas uniquement pour le contexte français. Chesbrough et Rosembloom (2002) ne trouvaient ainsi en mai 2000 que trois citations pour l'expression « business model » dans la base de données Econolit qui recense la production académique mondiale en management. Cette situation contraste fortement avec l'emploi du terme par les entreprises. Une recherche sur Internet de l'expression complète « business model » à l'aide de Google identifie aujourd'hui 36,8 millions d'occurrences (au 22/02/2006)¹ alors que Chesbrough et Rosembloom (2002) avaient pour leur part trouvé 107.000 occurrences en mai 2000 pour le même terme, avec le même moteur de recherche. Le constat du point de vue de son utilisation par les firmes est donc double. D'une part, la notion est fortement mobilisée. D'autre part, elle s'est largement diffusée ces dernières années. De nombreux sites d'entreprises comportent désormais une rubrique « business model » pour présenter leurs activités et le BM est devenu un point de passage obligé dans les communautés des investisseurs et des entrepreneurs.

Malgré sa diffusion parmi les managers, plusieurs raisons expliquent que le monde académique recourt peu à cette notion. Un premier élément de réponse est que la notion de BM apparaît comme intégrative de plusieurs disciplines en gestion. De ce fait, l'identification à un champ bien délimité de connaissances est rendue difficile. Evoquer le BM amène en effet à aborder tant des questions sur la stratégie 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 d'ailleurs probablement du fait de sa transversalité que la notion de BM est très utilisée en entrepreneuriat (Hedman et Kalling, 2002). 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 nouvelles firmes d'expliquer, notamment à leurs investisseurs potentiels, comment elles comptent générer des revenus et par un foisonnement d'innovations stratégiques qui donnent à voir des BM radicalement novateurs (nouvelles activités, nouvelles sources de revenus). Le lien étroit entre l'apparition de la notion et l'émergence des secteurs liés à l'Internet explique pourquoi la gestion a souvent associé le concept de BM et le e-business. Cette association a répandu l'idée qu'on ne peut évoquer le BM que dans certains secteurs et qu'avec l'effondrement de nombreuses entreprises de la nouvelle économie, c'est

¹ A titre indicatif, le même moteur de recherche repérait le même jour pour les expressions « *business strategy* » et « *corporate strategy* » respectivement 21,8 millions et 5,02 millions d'occurrences.

la notion elle-même qui aurait démontré son manque de pertinence. Au contraire, nous pensons que la notion de BM a une application beaucoup plus générale et qu'elle permet de s'interroger sur tout secteur d'activité. Dans ce cadre, l'intérêt de la « vague Internet » aura été de montrer qu'en l'absence de modèle économique évident ou standard, les entreprises pouvaient fortement innover sur cette dimension et que pour une même activité, des approches radicalement différentes étaient mises en oeuvre. Ainsi, la publicité sur Internet a d'abord été rémunérée au forfait (un tarif fixe sur chaque site pour un bandeau publicitaire) avant de prendre de nombreuses formes (au click, en pourcentage des ventes ou encore aux enchères). Enfin, la troisième raison du désintérêt du monde académique pour le BM provient simplement d'un manque de contenu clair et d'une profusion de définitions qui font passer au mieux la notion pour un effet de mode passager voué à disparaître rapidement. La délimitation avec le concept de stratégie n'est en particulier pas toujours marquée bien qu'une réelle différence existe (Magretta, 2002). En effet, quelle que soit l'approche retenue, la stratégie se focalise sur le choix des activités ainsi que l'acquisition et la préservation d'un avantage concurrentiel qui produit une performance supérieure à celle des concurrents. En d'autres termes, la stratégie pose essentiellement la question du « comment mieux faire que les autres ? ». Cette question n'aborde cependant pas de front d'autres questions essentielles pour un dirigeant comme « quelles sont les sources de revenus de la firme ? ». Considérer le BM suppose de se préoccuper d'éléments plus opérationnels que ceux des théories dominantes en stratégie mais ne remet en rien en cause les questionnements traditionnels de celles-ci (la définition de l'activité, les modes d'accès à l'avantage concurrentiel et sa préservation). Le point de vue défendu dans cet article est que le BM doit être pris au sérieux car si les entreprises le mobilisent autant, c'est qu'il permet de rendre compte et de comprendre des dimensions de la gestion d'activité que les concepts actuels de la stratégie ne permettent pas d'exprimer. Cette position oblige cependant à examiner la notion, à la préciser et à la relier à des concepts préexistants.

2. La définition du Business Model

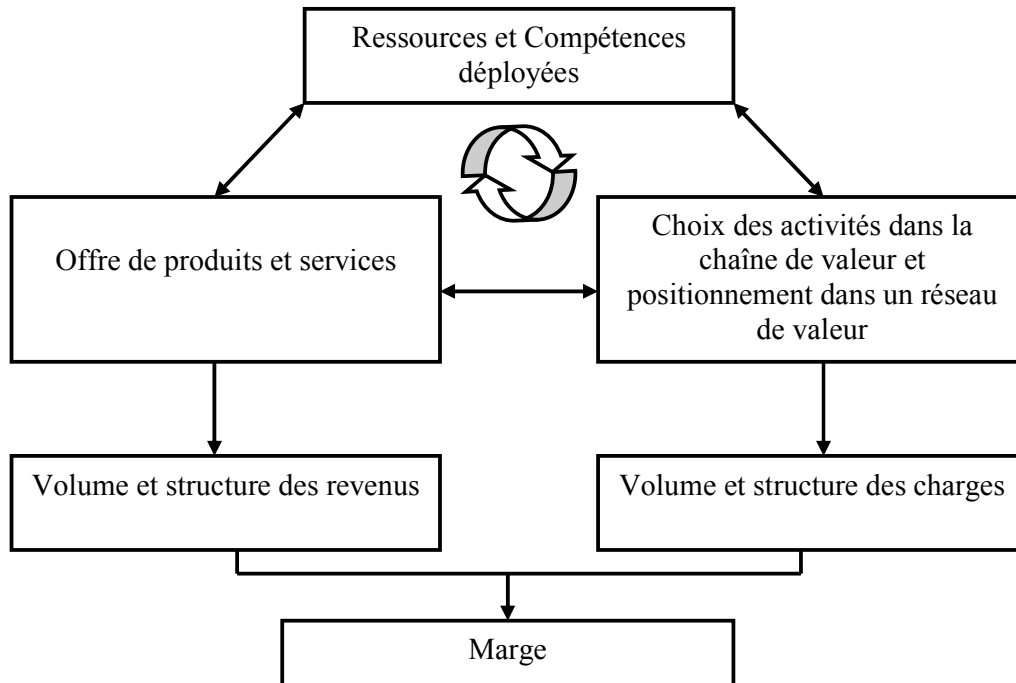
Porter (2001) critique la notion de BM en affirmant qu'elle manque d'une définition claire et qu'elle revient au final à parler de stratégie. Il faut bien reconnaître que le terme est fréquemment utilisé de manière floue et que la profusion mène inmanquablement à la confusion. De nombreuses entreprises le mobilisent simplement pour lister leurs produits et définir leur offre. D'autres assimilent à l'évidence stratégie et BM. Cependant, la plupart des définitions proposées par des managers, des journalistes ou des consultants mettent avant tout

l'accent sur les moyens d'obtenir des revenus. Dans cette approche, l'essence du BM est alors à rechercher dans des questions telles que : « Comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? » ou « Comment sont répartis ses revenus entre groupes de clients ? ». Cette dimension « revenus » est peu abordée de front en stratégie et constitue un point de différenciation essentiel de la notion. Elle explique *a contrario* sa forte mobilisation par les entreprises.

Du côté académique, et au-delà de la seule dimension revenus, les chercheurs qui évoquent le BM insistent généralement sur les questions de combinaisons de ressources et de compétences, et d'organisation des transactions. Il s'agit donc de comprendre comment les ressources mobilisées par une entreprise se transforment en offre pour les clients et d'analyser comment elle gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre.

Les approches les plus fructueuses sont cependant celles qui ne séparent pas les deux dimensions « revenus » et « organisation ». Chesbrough et Rosenbloom (2002) ou Magretta (2002) soulignent que l'intérêt du BM est précisément de faire le lien entre les questions relatives à la demande et aux revenus d'une part, et à l'organisation de l'offre d'autre part. Dans cette optique, nous définissons le BM comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur) (cf. Figure 1). Les choix opérés sur ces dimensions déterminent la structure des revenus et la structure des charges de l'entreprise. Une telle démarche aboutit donc directement à la notion de marge indiquant si le BM retenu est profitable et donc soutenable.

Figure 1. Les éléments constitutifs du Business Model



La définition du BM proposée insiste notamment sur la possibilité pour les entreprises de créer de multiples sources de revenus, éventuellement inexploitées par les concurrents. Ryan Air génère par exemple des revenus en utilisant ses avions comme supports publicitaires pour d'autres marques. Dans une approche en termes de BM, les concepts d'offre mais aussi d'organisation et de ressources n'apparaissent plus uniquement comme des variables de différenciation ou de réduction de coûts. La création de revenus est en effet directement dépendante de l'offre de produits et de services de l'entreprise, des ressources qu'elle mobilise et valorise, et de l'organisation qu'elle met en place pour développer cette offre. Cette organisation renvoie notamment aux fonctions assurées par l'entreprise elle-même ou au contraire, à son recours à des partenaires extérieurs. Les productions du groupe TF1 sont ainsi valorisées en interne mais font aussi l'objet de licences et de produits dérivés et complémentaires via une filiale à 100%, TF1 Entreprises. A l'inverse, le groupe de casinos Partouche a valorisé sa marque pour développer une activité de casinos virtuels sur Internet depuis 2002 en partenariat avec des prestataires de services informatiques. Cependant, le choix des activités au sein de la chaîne et du réseau de valeur peut lui-même produire de nouvelles ressources qui seront valorisées à travers une offre. Par exemple, le groupe de presse Ouest France assure sa propre activité d'impression après avoir investi dans des

rotatives, ce qui lui permet de valoriser cet actif en proposant à d'autres entreprises du secteur des prestations d'impression de leurs journaux (au quotidien Les Echos par exemple).

La figure 1 permet de visualiser les trois éléments fondamentaux d'un BM (ressources et compétences, offre, organisation) et d'insister sur leurs relations dynamiques. Les choix effectués sur chacun de ces éléments influencent le niveau et le type de revenus obtenus ainsi que les charges supportées par l'entreprise. Des comparaisons entre les BM en vigueur au sein d'un même secteur ainsi que leur performance respective deviennent alors possibles. Deux entreprises d'une même industrie peuvent dégager une même marge en valorisant des compétences différentes, en ayant une organisation et des structures de charges et de revenus radicalement différentes. Au-delà de l'intérêt de ces comparaisons, la question centrale pour une entreprise reste de définir son propre BM.

3. La démarche d'analyse et de construction du Business Model

La figure 1 permet d'identifier les variables centrales du BM (ressources et compétences, offre, organisation, revenus et charges). Dans cette partie, ces différentes variables sont reprises sous forme de questionnements pour les entreprises, constituant autant d'étapes dans l'élaboration du BM ou la réflexion sur un BM existant. Les choix effectués par les dirigeants à chacune de ces cinq étapes ont des conséquences sur de nombreuses dimensions de l'entreprise habituellement déconnectées les unes des autres et cloisonnées par fonctions. La démarche proposée ici articule des considérations stratégiques (gestion des ressources et compétences, alliances avec des partenaires), marketing (produits et services offerts, clients ciblés, prix et modes de paiement), organisationnelles (fonctions assurées en interne ou confiées à des partenaires extérieurs), comptables (structure et volume des produits et charges induits par l'offre et les choix d'organisation) et financières (flux de trésorerie associés à l'offre et à l'organisation retenues). Cette démarche est présentée de manière linéaire. Toutefois, en pratique, la réflexion d'une entreprise sur son BM peut être engagée à partir de n'importe lequel des questionnements présentés ci-dessous.

1. Les ressources et compétences

Dès 1959, Edith Penrose proposait une théorie de la croissance de l'entreprise basée sur les ressources qu'elle détient. Ces ressources sont susceptibles d'être exploitées et combinées de différentes manières et d'offrir différents services. La croissance de la firme dépend alors de la capacité des dirigeants à exploiter des ressources non utilisées, sous-utilisées ou à les

combiner de façon innovante. L'approche BM s'inscrit dans la même logique : les ressources et les compétences de l'entreprise y sont envisagées comme des moyens de générer des revenus. Dans ce cadre, les produits et services mais aussi les actifs détenus par l'entreprise ou les compétences de ses salariés sont autant de ressources susceptibles d'apporter des revenus. L'exploitation ou la cession de ces ressources et compétences permettent d'obtenir des revenus sous des formes variées telles que la vente de produits et de services, les royalties, les produits financiers, voire les produits exceptionnels (par exemple, par la vente d'éléments d'actifs).

Les ressources et compétences valorisables sont généralement de deux types, selon qu'elles sont liées au métier initial ou émergentes. Les premières relèvent d'un savoir-faire spécifique constituant le cœur de l'activité de l'entreprise. Dolby exploite par exemple plus de 700 brevets dans les technologies audio et en retire des royalties auprès de plus de 2 000 entreprises à travers le monde. Cependant, les ressources et compétences valorisées peuvent également être émergentes, c'est à dire ne pas relever directement du métier de l'entreprise, du moins à l'origine. Le Stade de France a progressivement pris conscience du savoir-faire de son service de marketing et de communication en matière d'organisation d'événements et a choisi de le transformer en centre de profit susceptible d'organiser tout type d'évènement. Ces compétences annexes au cœur de métier sont traditionnellement présentées par les entreprises comme une valeur ajoutée à l'offre de base, une source de différenciation, avant d'apparaître progressivement comme de véritables sources de profit. Au-delà de la valorisation de ses compétences émergentes, une entreprise peut également chercher à générer des revenus en exploitant des ressources émergentes, c'est à dire des ressources qui ne sont pas directement liées à l'activité centrale de la firme ou qui peuvent être exploitées d'une façon originale. L'espace et le temps sont par exemple généralement des ressources qui permettent de générer des revenus complémentaires à côté de l'activité de base d'une entreprise. Des espaces aussi petits que des tickets de métro ou les parkings peuvent devenir des supports publicitaires. De même, de nombreux campus universitaires américains utilisent l'espace disponible pendant l'été pour recevoir des publics spécifiques (étudiants étrangers ou cadres en formation continue). Le temps de disponibilité de certains actifs est également une ressource exploitable. Ainsi, dans un théâtre, les après-midi ou les matinées qui constituent traditionnellement des périodes creuses, peuvent être valorisées auprès de jeunes publics ou au contraire d'un public plutôt âgé. Un autre type de ressources émergentes, de toute autre nature, comprend la valorisation des déchets dans l'industrie, résidus ou rebuts issus d'un processus de production.

Dans l'industrie automobile, la vente de ferrailles peut par exemple représenter 2 à 3% du chiffre d'affaires, vu la valorisation actuelle des prix de l'acier.

Les ressources et compétences émergentes peuvent avoir dans un premier temps un apport marginal en termes de revenus pour l'entreprise mais représenter à moyen terme une part non négligeable voire majoritaire de ces revenus, modifiant même parfois son métier. Thomson a ainsi radicalement changé de métier en quelques années s'orientant vers les services aux industries de l'image qui ne représentaient initialement qu'un appoint par rapport à la fabrication de téléviseurs et de tubes cathodiques. Les entreprises doivent donc veiller en permanence à identifier les ressources et compétences émergentes potentiellement valorisables.

2. L'offre de produits et services

Identifier et choisir les ressources et compétences susceptibles de générer des revenus ne constitue qu'une phase de l'analyse en termes de BM. L'entreprise doit en effet chercher à élaborer systématiquement une offre de produits et de services pour valoriser ces dernières. Au sein d'un même secteur, les entreprises peuvent atteindre cet objectif de façon très différenciée, débouchant sur des offres très variées.

Les formes de valorisation de ressources et compétences dépendent largement du secteur d'activité et de la créativité des dirigeants. Les entreprises qui renouvellent les offres traditionnelles de leur secteur sont celles qui savent valoriser de manière novatrice leurs ressources et compétences. Ainsi, la dosette de café filtre proposée désormais par de multiples marques mais lancée auprès du grand public dès 2001 par le groupe Douwe Egberts (Maison du Café) permet de vendre le café près de deux fois plus cher que sous la forme traditionnelle (paquets de 250g). Dans un tout autre secteur, Sergey Brin et Larry Page, fondateurs de Google, ont fait le pari d'une offre originale dès la création de leur entreprise. Là où leurs concurrents sur le secteur des moteurs de recherche faisaient le choix de générer des revenus en proposant notamment des bandeaux publicitaires sur leur page d'accueil, Google innova avec une offre de liens sponsorisés. Les annonceurs devaient désormais proposer des enchères sur des mots clés pour faire apparaître leur bandeau et proposer la somme qu'ils paieraient chaque fois qu'un internaute cliquerait sur celui-ci. La proposition du meilleur offrant étant retenue pour chaque mot clé. L'entreprise vend également de l'espace publicitaire non pas sur son propre site mais sur des sites vers lesquels elle a orienté l'internaute. Les revenus sont

alors partagés avec le site qui accueille la publicité. Enfin, Google valorise également sa principale ressource, son algorithme PageRank. L'entreprise génère des revenus importants via des licences à des entreprises partenaires (comme Sony ou American Express) pour qu'elles utilisent cet algorithme pour la recherche d'informations sur leurs propres sites. Google est devenue bénéficiaire en 2002 grâce à ces licences qui représentaient cette année là près de 50% de son chiffre d'affaires.

Traditionnellement, les entreprises tendent à s'enfermer dans leur cœur de métier et se réinterrogent assez peu sur les ressources et compétences qu'elles exploitent et sur la manière dont elles les exploitent. En conséquence, des offres de même nature se perpétuent dans la plupart des secteurs. Par exemple, il a fallu attendre des dizaines d'années pour que la presse quotidienne gratuite fasse son apparition et redessine complètement les usages et les revenus dans le secteur. Pourtant, les arguments et les exemples précédents suggèrent qu'une firme peut également générer des revenus en valorisant son cœur de métier de manière innovante dans le secteur ou en exploitant (de manière traditionnelle ou nouvelle) des ressources et compétences qui ne sont pas directement liées au cœur de métier (cf. Tableau 1 relatif au transport aérien de passagers).

Tableau 1 : L'exploitation des ressources et compétences : différentes offres dans le secteur aérien

		Offre de produits et services	
		Traditionnelle dans le secteur	Originale dans le secteur
Ressources et compétences	Au cœur du métier	Transporter des voyageurs entre grandes villes	Transporter des voyageurs entre aéroports éloignés des grands centres urbains
	Emergentes	Offrir une restauration et des produits duty free à bord	Utiliser les avions comme support publicitaire

L'un des moyens de faire évoluer sensiblement l'offre de l'entreprise est de s'interroger régulièrement sur le regroupement de plusieurs produits et services dans une même offre (*bundling*), ou au contraire sur la dissociation des composantes de l'offre (*unbundling*). Les choix de dissociation de l'offre permettent notamment de resegmenter les groupes de clients en proposant des offres simplifiées plus ciblées, tandis que le regroupement de produits et services est susceptible d'accroître la valeur perçue de l'offre globale, notamment en raison des complémentarités entre les composantes de l'offre. Les prestations dans les médias

télévisés peuvent ainsi aller du *pay-per-view* qui permet une segmentation très fine où le client paye à la séance (*unbundling*) au bouquet de plusieurs centaines de chaînes (*bundling*).

L'élaboration de l'offre de produits et services doit être l'occasion de déterminer à qui l'entreprise s'adresse et quelles sont ses relations avec les différents agents de son système de valeur. En effet, une firme doit identifier les agents 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, ce type de raisonnement doit être entièrement revu et ne pas se focaliser sur l'aspect uniquement rédactionnel. Le terme « client » a un sens beaucoup plus large : il s'agit de toutes les entités susceptibles de fournir des revenus à l'entreprise. Or, une organisation peut tirer des revenus de plusieurs sources simultanément. Une entreprise de presse qui exploite un quotidien d'information est susceptible de générer, pour un même journal, des revenus fournis par 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. L'information rédactionnelle elle-même peut être à nouveau exploitée sous la forme d'archives vendues via Internet ou faire l'objet de dossiers thématiques reprenant des articles publiés au cours des dernières années. L'offre, ou plutôt les offres, d'une entreprise peuvent donc s'adresser à des agents très différents qui ne se limitent pas aux clients naturels mais peuvent également être des concurrents, les producteurs de produits complémentaires ou même les fournisseurs (Brandenburger et Nalebluff, 1996).

La définition des offres de produits et services et le choix des cibles de celles-ci sont loin d'être neutres pour l'entreprise. Choisir un BM implique de déterminer l'identité des *stakeholders*, c'est-à-dire de définir les acteurs les plus importants pour l'entreprise. La technologie PAX de Michelin – un pneu qui permet de rouler à plat pendant 200 km - implique par exemple des accords avec les constructeurs automobiles pour modifier en amont la conception des véhicules et à organiser un réseau de réparateurs spécialisés agréés et formés par l'entreprise pour changer ce type de pneus.

3. Les activités dans la chaîne de valeur et le positionnement dans un réseau de valeur

Le choix des activités de la chaîne de valeur de la firme et parallèlement son positionnement dans un réseau de valeur relèvent du volet organisationnel de l'élaboration du BM. Au-delà des choix de valorisation de certaines ressources et compétences à travers ses offres de produits et services, l'entreprise doit en effet se positionner dans la chaîne de valeur, c'est-à-dire définir les fonctions qu'elle va assurer et celles qui seront assurées par ses partenaires. Une firme peut notamment choisir de ne pas prendre en charge une fonction alors que les entreprises de son secteur le font traditionnellement. Cette modification de la chaîne de valeur (interne à l'organisation) s'accompagne alors d'un système de valeur original dans lequel des partenaires prennent en charge certaines activités. Michael Dell, PDG de Dell, précise par exemple que son BM permet à son entreprise d'avoir un positionnement spécifique en laissant les dépenses de R&D à des partenaires innovants au sein de son 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* ».

Les choix opérés en termes d'organisation de l'activité déterminent largement les charges supportées par l'entreprise mais également les opportunités d'exploitation de compétences et de ressources émergentes, et donc les opportunités de revenus. Une entreprise très intégrée supporte certes des charges élevées mais elle est également susceptible d'avoir plus d'opportunités de générer de nouveaux revenus qu'une entreprise se reposant presque exclusivement sur un réseau de partenaires. Par exemple, la compagnie aérienne American Airlines avait clairement fait le choix d'internaliser ses développements informatiques avant que cette intégration ne débouche sur le développement en interne du système de réservation Sabre, devenu rapidement une ressource au cœur de l'avantage concurrentiel de la firme. Cette ressource a été ensuite valorisée à travers une offre commerciale générant directement des revenus. 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 7 000 salariés et réalise plus de 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires. A l'inverse, le choix d'Alcatel de se consacrer aux activités d'ingénierie et de conception en abandonnant l'essentiel de ses activités de production, l'empêche de se procurer des revenus liés par exemple à la sous-traitance de production pour d'autres entreprises. Cependant, ce choix d'externalisation d'activité est créateur, dans des marchés turbulents, d'une plus grande flexibilité due à de plus faibles charges fixes à supporter.

Le positionnement de la firme au sein du réseau de valeur, outre les charges supportées et les opportunités de revenus, détermine également sa dépendance par rapport à ses partenaires et de ce fait, la valeur qu'elle est susceptible de capter. L'entreprise Décathlon dans la distribution d'articles de sport présente ainsi un chiffre d'affaires largement supérieur à ses concurrents en France malgré un nombre de magasins inférieurs. Le format des magasins, beaucoup plus grand que celui de ses concurrents et une cible plus large, familiale, expliquent ces revenus plus élevés. De plus, depuis 1986 l'enseigne a également intégré des activités de conception et sous-traité la production d'articles vendus sous ses propres marques (Quechua, Inesis, Domyos, Kipsta, Tribord...) qui génèrent 53% du chiffre d'affaires de l'entreprise, limitent sa dépendance face aux grandes marques du sport et lui permettent de dégager des marges plus fortes.

4. Les revenus

En élaborant son BM, l'entreprise doit se pencher sur plusieurs questions concernant ses revenus. La première concerne le volume et la structure des revenus générés par l'offre de produits et services. En effet, selon les choix effectués par l'entreprise en terme d'offre de produits et services, elle visera des groupes de clients plus ou moins importants en taille et plus ou moins nombreux, déterminant ainsi un niveau global de revenus. Au-delà du volume, le dirigeant doit également considérer la structure des revenus comme un élément de première importance et ce, pour au moins trois raisons.

D'abord, cette structure détermine l'exposition de l'entreprise à des crises, voire à la disparition de certains de ses marchés clients ou de certaines de ses ressources. Les entreprises ayant su étoffer leur portefeuille de clients et multiplier les types d'offre sont a priori moins fragiles que celles qui s'appuient sur un client ou une offre unique. Les difficultés de General Motors impactent actuellement directement le sous-traitant Delphi qui réalise près de 50% de son chiffre d'affaires avec ce constructeur.

Ensuite, la répartition des revenus entre les différents types de clients détermine leur importance relative pour l'entreprise et donc leur pouvoir de négociation respectif. Alors que traditionnellement, le pouvoir de négociation des clients est considéré comme déterminé par la structure du secteur, une approche BM montre que les choix opérés en matière de

répartition des revenus entre types de clientèle déterminent largement leur pouvoir de négociation.

Enfin, la structure des revenus a des répercussions au niveau cognitif, que ce soit en interne ou vis-à-vis des clients et partenaires. En interne, les ressources ou les catégories de clients qui fournissent la part la plus importante du chiffre d'affaires peuvent entraîner une myopie quant à d'autres sources potentielles de revenus ou d'autres types de clients. En d'autres termes, le BM définit ce qui, dans l'entreprise, est perçu comme générateur de valeur. L'échec de Polaroid, puis son rachat par One Equity Partners en 2002, est largement dû à la myopie engendrée par son BM (Tripsas et Gavetti, 2000). Dans les années 1990, Polaroid avait recours à un BM de type « razor/blade » dans lequel les appareils photo argentiques 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 mit sur le marché son PDC 2000. Les ingénieurs les plus anciens se demandaient en effet comment il était possible de gagner de l'argent avec un appareil photo sans pellicule et étaient réticents à lancer le nouveau produit. Le BM en vigueur au sein de Polaroid depuis plus de trente ans avait induit chez ces salariés 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'était donc pas valorisée en interne. En externe, la répartition des revenus entre les différents produits et services conduit également les clients ou les partenaires 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 et plus généralement de la firme. Plusieurs études réalisées dans le secteur de la presse ont par exemple montré que la presse gratuite ou les contenus gratuits disponibles sur Internet sont considérés comme de moindre qualité que la presse payante.

Le second point à d'aborder lors de la réflexion sur les revenus générés par un BM concerne les modalités de rémunération de l'entreprise. La pratique montre en effet des situations très variées concernant la base sur laquelle est établi le prix de vente des produits et services ainsi que sur la fréquence de paiement des clients. Le prix d'une prestation 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 qui prévaut désormais est basé sur le forfait quel que soit le temps de connexion. Dans le même sens, une banque peut se faire rémunérer pour chaque opération effectuée ou au forfait pour

l'ensemble des prestations liées à la gestion d'un compte. Le prix d'un produit ou d'un service peut également varier fortement en fonction du type de client ou de la période d'achat. Cette logique de *yield management* ou d'optimisation de revenus, permet d'accroître le chiffre d'affaires tout en répartissant mieux les ventes sur une période et en proposant éventuellement des prix plus bas aux clients. De façon générale, les principes de tarification retenus agissent qualitativement sur l'image de l'entreprise. Par exemple, une agence de relations publiques ou un cabinet de consultants rémunérés en fonction de ses résultats (*success fees*) et non au forfait ou en fonction du temps passé (facturation à la journée), envoient un signal fort à leurs clients sur la qualité de leur prestation.

La fréquence des paiements, quant à elle, conditionne largement les flux financiers de la firme. Depuis quelques années, la grande distribution profite d'une situation structurelle favorable en termes de trésorerie pour permettre à ses porteurs de carte de fidélité de payer à la fin du mois leurs achats. Cette pratique remet en cause le BM du « *cash and carry* » qui caractérisait traditionnellement ce secteur. Au-delà de la gestion de trésorerie, le choix judicieux d'une fréquence de paiement peut permettre de lisser la demande sur une période donnée, voire de fidéliser des clients. Dans un secteur très banal, le site *Flysocks.com* propose depuis quelques années de livrer des chaussettes par abonnement (uniquement noires pour éviter de chercher les paires) à intervalles réguliers. Les clients sont donc fidélisés sur un marché où traditionnellement ils ne le sont pas. Dans un secteur comme la presse, la vente par abonnement, outre qu'elle présente un avantage en termes de trésorerie, permet d'assurer des niveaux de vente relativement stables à un titre tout au long de l'année.

5. Les charges

L'objectif d'une approche en termes de BM n'est pas d'accroître les revenus de l'entreprise coûte que coûte mais d'assurer la pérennité de celle-ci. Elle est donc indissociable d'une réflexion sur les charges associées aux choix évoqués jusqu'à présent. Le niveau de charges, rapporté aux sources de revenus, détermine la performance globale d'un BM dans un secteur donné.

De façon générale, toute tentative de générer des revenus a un coût. Développer une nouvelle offre ou cibler de nouveaux clients entraînent en effet des charges nécessaires à l'acquisition et à la mise en oeuvre des ressources et compétences nécessaires. Devenir un sous-traitant de grands groupes automobiles implique par exemple de respecter des normes de qualité qui

représentent une charge pour l'entreprise. Le problème n'est cependant pas uniquement le volume de charges généré par l'accroissement de revenus mais aussi la nature fixe ou variable de ces charges. Augmenter ses revenus par des charges essentiellement variables est traditionnellement un bon moyen d'améliorer la rentabilité d'une entreprise en amortissant les charges fixes sur un plus gros volume de produits ou de services vendus. Agid et Tarondeau (2006) préconisent par exemple pour l'Opéra de Paris d'augmenter le nombre de représentations lyriques à Bastille afin d'assurer un meilleur équilibre entre coûts et recettes. Leurs calculs montrent qu'une augmentation de 136 représentations annuelles à 200 améliorerait nettement le résultat de l'Opéra grâce à une meilleure absorption des coûts fixes liés au personnel permanent.

Les choix effectués en matière de BM influencent également le volume et la structure des charges de l'entreprise du fait de l'organisation interne (chaîne de valeur) et des transactions avec des partenaires (réseau de valeur) qu'ils induisent. Certaines modalités d'organisation peuvent en effet permettre de réduire les charges supportées par une entreprise, et donc d'améliorer l'efficacité. En interne, l'exploitation de synergies entre ressources et compétences est par exemple un moyen de limiter les hausses de coûts liées à une nouvelle offre. Dans le secteur des spiritueux, la croissance externe du groupe Pernod Ricard ces dernières années a permis de multiplier les sources de revenus en acquérant de nouvelles marques d'alcool tout en diminuant les frais commerciaux ramenés au chiffre d'affaires grâce aux synergies entre les réseaux de distribution. Au niveau du réseau de valeur, l'externalisation de certaines activités ou la mise en œuvre de coopération peuvent aussi mener à une réduction des coûts. Toutefois, comme nous l'avons évoqué précédemment, ces choix limitent dans le même temps les opportunités de générer à moyen terme des revenus nouveaux.

Le dirigeant doit également garder à l'esprit qu'au-delà des charges liées à une organisation adaptée au BM, la simple augmentation du volume des revenus a généralement des répercussions sur les besoins financiers et notamment le besoin en fonds de roulement de l'entreprise. Cependant, certaines modalités de rémunération comme le pré-paiement des prestations par le client ou certaines modalités de financement comme le crédit bail permettent de diminuer le besoin en fonds de roulement.

Au-delà de l'analyse globale des revenus et des coûts, il est important pour évaluer la pertinence des choix en matière de BM d'assurer un suivi et une analyse des performances de la firme, à travers notamment une comptabilité de gestion par activité génératrice de revenus. Cependant, l'expérience nous montre qu'il n'est pas rare que les entreprises développent leurs revenus sans savoir si au final, cet accroissement se traduit par une meilleure rentabilité ou si ces revenus couvrent au moins les nouveaux coûts engendrés.

4. De l'intérêt du Business Model

Cet article propose une démarche qui identifie les composantes du BM et leurs relations avec les dimensions organisationnelle, commerciale et financière traditionnelles d'une entreprise. Cette démarche présente des similitudes mais également des complémentarités avec l'analyse stratégique classique. Comme la stratégie, l'approche BM permet de sortir des analyses strictement fonctionnelles pour appréhender l'entreprise de manière transversale. De plus, elle concerne avant tout les dirigeants ou les responsables d'activité et ambitionne l'amélioration de la performance de l'entreprise. Néanmoins, le BM constitue un niveau intermédiaire d'analyse entre la stratégie d'une entreprise et ses traductions fonctionnelles. Il ne consiste pas à choisir la mission, les domaines d'activités, ou encore à analyser la concurrence d'une entreprise mais se positionne en aval de la réflexion stratégique et en amont des politiques fonctionnelles. C'est ce positionnement intermédiaire qui fonde la pertinence du concept. En effet, les modèles de démarche stratégique présentés dans les manuels, aussi précis soient-ils, 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. Qu'une entreprise choisisse après une analyse stratégique d'entrer dans un secteur ne précise en rien quelles vont être ses sources de revenus et la structure de ces derniers, ni même ses modalités d'organisation. Une partie de l'alchimie qui s'opère entre choix stratégiques au niveau d'un domaine d'activité et traduction opérationnelle est plus compréhensible à travers le prisme du BM. Ce dernier implique en effet une réflexion sur l'offre, la politique de prix, l'organisation de l'entreprise et son insertion dans un réseau de valeur, l'analyse des charges ou encore la politique financière, sans se réduire à aucune de ces dimensions. L'approche BM représente ainsi une vision dynamique et intégrée des différentes fonctions.

Au-delà de son caractère intégrateur, le concept de BM présente plusieurs intérêts. Le premier est d'être largement employé par les journalistes économiques, les investisseurs et les dirigeants. Le BM, en réintroduisant explicitement les notions de revenus et de charges, est

aujourd'hui plus évocateur pour ces communautés que les concepts et modèles traditionnellement enseignés en stratégie. Il ne s'agit pas pour autant d'adopter sans conditions la terminologie « business model » avec les flous qui la caractérisent actuellement, mais bien de rendre rigoureux le contenu d'une telle notion.

Le BM apparaît également comme une source de créativité intéressante à plusieurs niveaux. D'abord, il pousse celui qui le mobilise à sortir des évidences du secteur concerné pour envisager de nouvelles sources potentielles de revenus à partir du déploiement des ressources et compétences détenues. Le BM d'une entreprise n'est en effet jamais déterminé une fois pour toutes et c'est un rôle primordial du responsable d'activité que de le faire évoluer régulièrement. Ensuite, un BM peut influencer le rôle et le pouvoir des parties prenantes (stakeholders) dans la gestion de l'entreprise. En effet, ces dernières sont souvent considérées comme données. Or, c'est le BM choisi qui détermine largement quels acteurs jouent un rôle central et un BM novateur peut faire entrer de nouveaux types de stakeholders dans l'entreprise. Enfin, la réflexion en terme de BM apparaît comme une source potentielle de rupture stratégique dans un secteur, grâce à la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation de la chaîne de valeur ou du réseau de valeur. 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 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 de production mais également à l'architecture des revenus (Amit et Zott, 2001). L'approche BM est également une source de créativité pour les enseignants car il permet d'enseigner de manière renouvelée les principaux concepts de la gestion en jetant des ponts entre disciplines souvent déconnectées les unes des autres (stratégie, marketing, finance, organisation...). La créativité générée par la réflexion en terme de BM ne doit cependant pas conduire à rattacher systématiquement le concept au seul champ de l'entrepreneuriat. Il doit au contraire accompagner toute réflexion stratégique et ne pas se limiter aux seules activités naissantes. Rien n'empêche en effet sa mobilisation dans des entreprises matures dans lesquels des managers désirent faire évoluer leurs sources de revenus.

Dans l'absolu, une variété infinie de BM pourrait être évoquée dans chaque secteur. Les jeunes entreprises dans des secteurs en émergence sont néanmoins plus susceptibles de créer de nouveaux BM, en l'absence de modèle à suivre (Chesbrough et Rosembloom, 2002).

Cependant, un processus de sélection des BM s'opère dans le temps au sein de chaque industrie, donnant à voir un ou quelques BM dominants à terme. Dans l'industrie de l'Internet naissante, il n'y avait pas de BM unique qui s'imposait *de facto*. 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 divers intervenants du système de valeur) avant que n'intervienne une vague de rationalisation qui a écarté nombre de ces BM.

D'un point de vue plus théorique, le principal atout du concept de BM est d'être parcimonieux et intégrateur. De plus, l'approche BM fournit une vision renouvelée de certaines problématiques stratégiques. La notion de client par exemple se définit dans notre approche comme 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 cette dernière. De plus, puisqu'il permet d'associer dans la même réflexion choix stratégiques, sources de revenus et structure de coûts, une approche BM peut apporter un nouvel éclairage sur les modèles stratégiques traditionnels. Une position de spécialiste dans un système de valeur nécessite moins de revenus pour développer l'activité et permet de mieux valoriser une compétence centrale. Cependant, elle limite aussi du même coup les gisements potentiels de revenus. Si l'intégration verticale est privilégiée dans différentes théories comme un moyen d'accroître le pouvoir de négociation ou de réduire les coûts de transaction dans certaines conditions, c'est donc aussi un moyen de multiplier les gisements de revenus et les opportunités de croissance.

En conclusion, le BM est probablement moins un nouveau phénomène qu'une réarticulation de certains concepts préexistants. Le fait que les dirigeants, journalistes et consultants s'en emparent volontiers démontre la nécessité de concepts intermédiaires qui opérationnalisent la stratégie. A ce titre, le BM correspond à un niveau 'mésos' 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, lieu de confrontation des forces macro et micro-structurelles, 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 multifonctionnelle, 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.

Bibliographie

- P. Agid, J-C. Tarondeau. 2006, *L'Opéra de Paris – gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert.
- R. Amit, C. Zott. 2001, “Value creation in e-Business”, *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- B.J. Brandenburger, A.M. Nalebuff. 1997, *Coopetition*, HarperCollins Business (paperback edition).
- H. Chesbrough, R.S. Rosebloom. 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.
- J. Hedman., T. Kalling. 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.
- J. Magretta. 2002, “Why business Models matter”, *Harvard Business Review*, may, p. 86-92.
- E.T. Penrose. 1959, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- M.E. Porter. 2001, “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March, p. 63-78.
- D.M. Rousseau, R.J. House. 1994, « Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases », in C.L Cooper., D.M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 1, John & Sons Ltd.
- M. Tripsas, G. Gavetti. 2000, “Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging”, *Strategic Management Journal*, 21, p.1147-1161.