

# **BUSINESS MODEL : FROM BUZZ WORD TO MANAGERIAL TOOL**

## **WORKING PAPER**

**LAURENCE LEHMANN-ORTEGA**

Professeur associé  
Groupe Sup de Co Montpellier – GSCM  
2300, Avenue des Moulins  
34195 Montpellier Cedex 4  
France  
Tel.: +33(0)4 67 10 28 57 – Fax: +33(0)4 67 45 13 56  
Llehmann-ortega@supco-montpellier.fr

**AVRIL 2008**

---

## **SOMMAIRE**

<b>1. Emergence et historique du terme : de l'e-business au business, de la création d'entreprise à l'entreprise établie .....</b>	<b>3</b>
1.1. L'étendue du concept de business model .....	3
11.1. Une notion répandue dans les entreprises .....	3
11.2. Une notion peu utilisée dans le monde académique .....	4
<b>2. Pourquoi les managers se sont emparés du terme, contrairement à la littérature académique .....</b>	<b>7</b>
2.1. La dimension transversale de la fonction managériale .....	7
2.2. Un outil répondant aux contraintes actuelles .....	7
<b>3. De la nécessité d'une nouvelle unité d'analyse.....</b>	<b>8</b>
3.1. ...lié à un environnement mouvant .....	8
3.2. ...lié à des outils habituels non adaptés .....	10

3.2.1	Le modèle porterien .....	10
3.2.2	La Resource Based View .....	11
<b>4.</b>	<b><i>Analyse des définitions, liste des composantes et propositions de définition.....</i></b>	<b>12</b>
4.1.	Analyse des définitions existantes.....	12
4.1.1.	L'analyse des définitions du business model .....	12
4.1.2.	L'analyse des composantes du business model.....	12
4.2.	Une proposition de composantes et de définition .....	12
4.2.1.	Proposition de composantes .....	12
4.2.2.	Une proposition de définition du business model .....	12
<b>5.</b>	<b><i>Un concept intégrateur, liant des paradigmes préexistants.....</i></b>	<b>12</b>
5.1.	Une nouvelle unité d'analyse .....	12
5.2.	Un nouvel outil d'analyse .....	12
5.2.1.	L'approche externe : la proposition de valeur pour le client.....	12
5.2.2.	L'approche interne : l'architecture de valeur .....	12
<b>6.</b>	<b><i>Un concept qui opérationnalise la stratégie .....</i></b>	<b>12</b>
6.1.	Un outil transversal .....	12
6.2.	Le rôle des « narratives » .....	12
6.3.	Un outil déclinable : lien entre business model et balanced score card .....	12
<b>7.</b>	<b><i>La distinction entre business model et stratégie.....</i></b>	<b>12</b>
7.1.	Un business model n'est pas une stratégie .....	12
7.2.1.	L'avis de porter .....	12
7.2.2.	Le business model est complémentaire .....	12
<b>8.</b>	<b><i>Le business model comme guide de réflexion stratégique.....</i></b>	<b>12</b>
8.1.	Le BM permet de s'assurer de la cohérence des trois composantes .....	12
8.2.	Le rôle du business model dans la réflexion stratégique.....	12
<b>9.</b>	<b><i>Le business model comme outil de créativité : towards continuous business model innovation .....</i></b>	<b>12</b>
<b>10.</b>	<b><i>About the research.....</i></b>	<b>12</b>

L'objectif est de définir le business model en ancrant le concept dans la théorie, afin de lui faire gagner en robustesse, et ainsi le rendre plus utile encore aux managers. Nous montrons qu'il intègre différents paradigmes qui se juxtaposent habituellement en stratégie et qu'il constitue un nouvel outil complémentaire aux outils stratégiques existants.

## **1. Emergence et historique du terme : de l'e-business au business, de la création d'entreprise à l'entreprise établie**

### **1.1. *L'étendue du concept de business model***

Très répandu depuis quelques années dans les entreprises, y compris dans les milieux non liés aux nouvelles technologies, le terme business model est encore peu utilisé dans le monde académique.

#### *11.1. Une notion répandue dans les entreprises*

Le terme « business model » est largement répandu et son emploi croît de manière exponentielle. Ainsi, en cherchant sur internet à l'aide du moteur de recherche Google l'expression exacte « business model », Chesbrough et Rosenbloom ont identifié 107 000 d'occurrences en mai 2000, Warnier et al. (2004) 1,26 million d'occurrences en janvier 2004 et nous avons recensé 2,16 million d'occurrences en septembre 2004 et 23,8 millions d'occurrence en mars 2007. Certes, le nombre de pages internet a fortement augmenté durant cette période. Il n'en demeure pas moins que cette rapide investigation montre que la notion est fortement mobilisée et que son usage se développe, malgré l'éclatement de la bulle internet, monde auquel il est souvent étroitement associé.

Les premières utilisations du terme ont en effet été observées dans le domaine de l'informatique dans les années 1970, avant de s'étendre de manière confidentielle à la technologie et à l'entrepreneuriat. Il n'est donc pas étonnant que l'utilisation du terme ait cru de manière exponentielle avec l'avènement d'un domaine combinant fréquemment nouvelles technologies et entrepreneuriat : l'e-business. Les nouvelles technologies leur offrant l'opportunité de créer de nouvelles sources de génération de valeur, les dirigeants de « start-up » ont fait appel à la notion

de business model pour expliquer ces mécanismes. Les technologies de l'information et des communications ont fait apparaître de nouvelles opportunités, permettant de mettre en œuvre des manières radicalement nouvelles de faire des affaires, comme par exemple l'entreprise de vente aux enchères en ligne e-bay : seul l'avènement de la toile mondiale lui a permis d'exister, en mettant en relation des acheteurs et des vendeurs à distance. Les créateurs de start-up innovantes se devaient de démontrer aux investisseurs les mécanismes conduisant à un excellent retour sur investissement. Cette démonstration a pris le nom de « business model », souvent présenté dans un « business plan », document incluant également les budgets prévisionnels de l'entreprise sur les premières années d'existence.

Longtemps réservé au monde des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), l'usage se répand peu à peu dans les sphères plus traditionnelles des entreprises, les managers dans tous les secteurs s'étant accaparé du terme. Il n'en est pas de même dans le monde académique.

### *11..2. Une notion peu utilisée dans le monde académique*

Effectuant une recherche sur la base EBSCO en 2000, Alt et Zimmermann (2001) n'ont trouvé que douze références dont le titre contenant l'expression « business model ». En mars 2007, ce nombre<sup>1</sup> est de 196, dont plus de 77% ont moins de trois ans. L'emploi confidentiel du terme « business model » par le monde académique contraste donc avec l'utilisation généralisée qu'en font les praticiens. Warnier et al. (2004) ont proposé trois facteurs explicatifs à ce désintérêt.

Le premier est que la notion de business model apparaît comme **intégratrice de nombreuses disciplines académiques et fonctionnelles** (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) et de nombreuses théories en stratégie (Amit et Zott, 2001). Dès lors, la mobilisation de ce concept oblige à quitter l'analyse concurrentielle (le cœur du champ de la stratégie) et à intégrer des perspectives plus novatrices.

Le deuxième facteur de réponse provient de la **conception dominante de la stratégie** : en effet, quelque soit le paradigme dans lequel ils s'inscrivent (porterien ou RBV), les chercheurs se

focalisent sur l'acquisition et la préservation de l'avantage concurrentiel qui produit une performance supérieure à celle des concurrents. En d'autres termes, la recherche en stratégie repose essentiellement sur une seule question : comment mieux faire que les autres ? Or, l'approche en termes de business model formule une interrogation différente : quelles sont les sources de création de valeur d'une firme ? « Considérer le business model 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 » (Warnier et al., p. 6).

La troisième raison tient à la **généalogie de la notion**. Comme nous l'avons vu, elle a accompagné l'émergence de la bulle internet et de nombreux chercheurs semblent partager l'idée que l'on ne peut évoquer le business model que dans les secteurs de la nouvelle économie. Tapscott (2001) explique d'ailleurs que les chercheurs en stratégie se sont peu intéressés historiquement à la notion de business model parce que chaque secteur donne à voir un business model standard et que les chercheurs en stratégie considèrent comme évident le modèle économique dominant.

Cependant, même dans la littérature académique, il est intéressant de noter que le terme de business model n'est plus réservé désormais au monde des nouvelles technologies. Ainsi, à l'issue de leur étude portant pourtant sur le e-business, Amit et Zott (2001) font remarquer que le concept de business model peut être étendu à tout secteur. D'ailleurs, une analyse des références bibliographiques de la littérature académique incluant dans leurs titres le terme de business model montre bien une évolution. Dans les années 2000, le terme était surtout utilisé dans la littérature portant sur l'e-business, en particulier dans le contexte de la création d'entreprise. Peu à peu, la littérature portant sur l'entrepreneuriat, comprenant l'intérêt du terme, s'est emparé. Parallèlement, la littérature sur l'e-business s'est développée et s'est intéressée également aux entreprises établies. Au final, le terme est sorti à la fois du champ de l'e-business et de la création d'entreprise pour s'appliquer **aux firmes en général**, à l'instar de l'utilisation qu'en fait Magretta (2002). La Figure 1 présente cette évolution.

---

<sup>1</sup> Nous avons limité notre requête aux revues de nature académique.

	E-business	Business in general
New venture		Entrepreneurship (ie Morris 2005)
Incumbent	Using new technologies to leverage your organization (Chesbrough 2007)	

**Figure 1: Segmentation de la littérature utilisant le terme « business model »**

Notre analyse s’inscrit dans cette acception du terme : nous pensons en effet que le business model peut être utile dans tous les contextes, comme le souligne Magretta (2002). Cependant, nous pensons que son analyse reste trop générale. Si notre ambition est de développer un véritable outil pour les managers, notre définition du business model doit rentrer dans le détail des mécanismes de création de la valeur.

Dans l’entrepreneuriat, il est nécessaire de démontrer que l’entreprise future créera bien de la valeur. Dans les recherches en e-business, l’objectif est de montrer la création de valeur générée par les nouvelles technologies. Internet a eu le mérite de faire prendre conscience qu’il existait de nouvelles manières de créer de la valeur, mais ces nouvelles manières ne sont pas cantonnées aux technologies. Elles existent à travers mais également en dehors d’elles. Le business model, qui décortique la création de valeur, est un outil légitime dans ces champs. Notre objectif est de transférer l’outil né de cette réflexion générée par les opportunités liées aux nouvelles technologies vers le business en général et de l’entreprise en création vers l’entreprise établie, afin de faire évoluer la pensée en stratégie, à la fois celle des chercheurs et des managers.

## **2. Pourquoi les managers se sont emparés du terme, contrairement à la littérature académique**

### **2.1. *La dimension transversale de la fonction managériale***

Le dirigeant doit développer une **vue transversale** de la firme, intégrant des dimensions dévolues aux différentes entités opérationnelles (marketing, finance et contrôle de gestion, production...). Son rôle de stratège est de tenir compte de ces différentes dimensions. Or, les outils de la stratégie ne reflètent pas toujours cette transversalité. De plus, les chercheurs et les départements académiques sont organisés par fonction, et les champs disciplinaires sont cloisonnés. La seule exception est peut-être l'entrepreneuriat, qui par nature, est transversale, explaining the early use of the business model concept in entrepreneurial research.

L'utilisation exponentielle du terme commande aux chercheurs de mieux comprendre l'intérêt de cette approche et d'ancrer ce concept dans la littérature académique.

### **2.2. *Un outil répondant aux contraintes actuelles***

Avant que l'environnement mouvant n'offre autant d'opportunités, il existait une sorte de modèle dominant, une manière de faire habituel, qui était en quelque sorte donnée, et non remise en cause. Des **schémas mentaux** se sont instaurés (Porac et al., 1989). Dans un environnement stable, il n'était pas nécessaire de décrire les sources de création de valeur. Ainsi, décrire en détail le business model des grands magasins n'a que peu d'intérêt : tout le monde comprend comment ils fonctionnent, et leurs modes opératoires sont identiques à travers le monde. L'investisseur a donc des grilles de lectures classiques. Les NTIC ont offert des nouvelles opportunités bousculant ces modèles dominants, à la fois pour l'offre au client et les modes opératoires. L'exploitation de ces opportunités donnait lieu à des combinaisons réellement originales, inconnues précédemment, et il était nécessaire d'expliquer en détail les mécanismes de création de valeur aux investisseurs. Dans le e-commerce, et encore plus dans un exemple extrême comme celui d'e-bay, qui n'existe que grâce à internet, il s'agissait d'expliquer à l'investisseur les mécanismes de création de valeur. Les nouvelles formes d'intermédiation née des NTIC ont mis à jour des mécanismes de création et d'appropriation de la valeur qui n'existaient pas auparavant.

Par ailleurs, l'utilisation exponentielle du terme dans la sphère managériale est née de la nécessité de **financer de manière originale** (capital risque) des entreprises exploitant des opportunités

originales, nées des NTIC. Si ces opportunités sont devenues plus banales aujourd'hui, la forme de financement originale est restée, avec la montée en puissance des fonds d'investissement, à la fois le capital risque mais également, pour les entreprises existantes, des fonds de capital développement ou de LBO.

L'explicitation des mécanismes de création de valeur demeure une idée intéressante, dans le contexte de mutation que l'on connaît aujourd'hui, qui n'est pas seulement lié aux nouvelles technologies. Cette explicitation oblige à remettre en cause ce qui est généralement considéré comme une donnée. Cette interrogation saine permet de remettre en cause des schémas mentaux et de s'interroger sur de nouvelles opportunités. En ce sens, l'explicitation du business model permet de transformer le tacit knowledge en explicit knowledge.

### **3. De la nécessité d'une nouvelle unité d'analyse...**

#### **3.1. ...lié à un environnement mouvant**

Si les **unités d'analyse traditionnelles** de la stratégie -le domaine d'activité stratégique comme entité concurrentielle, le secteur d'activité comme arène et la firme comme entité organisationnelle- sont utiles lorsque les fondamentaux d'un business sont comprises, elles semblent impropres aux environnements actuels en mutation (Bettis, 1998). Ainsi, comme le note cet auteur, ces unités d'analyse « sont largement inadaptées aux évolutions de la concurrence actuelles, dans un monde global, conduit par la technologie qui a connu des mutations importantes et rapides. Le nouveau paysage concurrentiel est en train de prendre forme. Ainsi, une vue définitive de ce nouveau paysage n'est pas possible » (p. 8). De même, Saïas et Métais (2001) mettent en lumière que certains auteurs ont critiqué, depuis les années 1990, le domaine d'activité stratégique (DAS) en tant qu'unité d'analyse de la stratégie d'entreprise. La complexité croissante de l'environnement a conduit la segmentation stratégique à atteindre ses limites. La nécessité de bâtir le raisonnement sur des entités plus stables dans le temps se fait jour.



Or, les **frontières entre les secteurs sont brouillées**, notamment sous l'effet des NTIC, qui permettent de transcender les barrières habituelles : l'e-phone récemment lancé par Apple relève-t-il de la téléphonie, de l'informatique ou du son ? Le secteur d'activité devient de plus en plus poreux : la ligne de démarcation entre produits, concurrents et produits substitués devient floue.

Comme le relève Stähler (2002), certains chercheurs ont proposé d'autres unités d'analyse. Ainsi, Gulati et al. (2000) analysent les réseaux stratégiques tels que les alliances ou les relations à long terme avec les fournisseurs. Brandenburger et Nalebuff (1997) introduisent le concept de **réseau de valeur**, liant l'entreprise à ses clients, fournisseurs, concurrents et également complémentaires, qu'ils définissent de la manière suivante : « un acteur est votre complémentaire si les clients valorisent votre produit plus s'ils ont en même temps le produit de l'autre acteur, que s'ils avaient votre produit uniquement » (p. 18). Si le réseau constitue une unité d'analyse intéressante, il ne semble pas suffisant en soi.

De plus, un nouveau courant en stratégie insiste sur la nécessité de s'affranchir de l'existant pour promouvoir la rupture, seule garante de pérennité, ce qui nécessite de préconiser une nouvelle unité.

De plus, ces différents concepts ne sont **pas déclinés vers l'opérationnel** : il en résulte un manque d'outil pour le manager : lequel utiliser ? faut-il en favoriser un au détriment de l'autre ?

Il est donc nécessaire de concevoir une nouvelle unité d'analyse (C. K. Prahalad et Hamel, 1994). Ces auteurs s'interrogent sur l'unité d'analyse appropriée : « le produit, la ligne de produit, le business unit, un groupe de domaines d'activité stratégiques, un groupe de firmes comprenant les fournisseurs, les collaborateurs, les gouvernements. Peut-être tous en même temps » (p. 10).

La globalisation, les nouvelles technologies, la généralisation de l'externalisation, les accès aux finances ont créé un monde d'opportunité, que la firme doit réussir à saisir : les alternatives se sont multipliées, et elles sont difficiles à analyser. Il faut une unité d'analyse pertinente.

### 3.2. ...lié à des outils habituels non adaptés

Les différentes unités habituelles de l'analyse - le secteur, la firme, le réseau de valeur - relèvent de paradigmes distincts – analyse porterienne, RBV, réseau- qui se juxtaposent : l'environnement mouvant nécessiterait de trouver une unité d'analyse les combinant tous.

Or, dans les paradigmes dominants de la stratégie, la question centrale est l'acquisition et la préservation de l'avantage concurrentiel qui produit une performance supérieure à celle des concurrents. On oppose en général deux approches : la première, qui puise ses origines dans l'économie industrielle, et qui a été formalisée par Porter, propose une démarche partant de l'extérieur (l'environnement) ; la seconde, fondée sur les ressources, milite pour une démarche partant de l'intérieur de la firme. Ces deux outils habituels de la stratégie se focalisent sur différentes unités d'analyse qui ne sont plus pertinentes face aux mutations de l'environnement.

#### 3.2.1 Le modèle porterien

Les **facteurs clés de succès** (FCS) sont les éléments essentiels sur lesquels se joue la concurrence. En se focalisant sur les FCS, les firmes concentrent leur attention sur les mêmes éléments, et visent à les améliorer, souvent de manière incrémentale. Comme le souligne Dahan (2004), ces FCS « peuvent alors être considérés comme la quintessence de l'orthodoxie sectorielle, le reflet du modèle dominant » (p. 7). En se concentrant sur les mêmes FCS, les firmes perpétuent ce modèle dominant et tendent à se concentrer sur l'efficacité opérationnelle. Cet outil est donc peu propice à l'analyse de l'environnement actuel.

Le **modèle des cinq forces de Porter** constitue également un outil peu adapté aux défis de l'innovation stratégique dans la mesure où il évalue les forces des différents acteurs constitutifs de l'environnement de la firme : les concurrents, les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants, les substituts. S'il permet d'appréhender une structure concurrentielle stable, ce modèle perd une grande partie de sa pertinence dans des environnements en mutation. De plus, les relations avec les autres forces peuvent être considérées non plus comme un affrontement, mais

comme des acteurs avec lesquels une coopération devient possible (Normann et Ramirez, 1993; Bettis, 1998). Le modèle, qui repose essentiellement sur la mesure des rapports de force et de pouvoir de négociation ne présente alors plus d'intérêts.

De même, la **cartographie concurrentielle**, qui permet de représenter le secteur d'activité dans un cadre bien délimité en positionnant les entreprises les unes par rapport aux autres sur des dimensions communes, s'avère un outil peu adapté à l'innovation stratégique, qui offre la possibilité de s'affranchir des frontières habituelles du secteur.

.Comme le soulignent Kim et Mauborgne (2005) considérer le marché comme une contrainte à laquelle il faut s'adapter, à l'image des militaires qui s'adaptent à la typologie du terrain, est une erreur. Ces approches, qui conduisent les entreprises à se focaliser sur l'environnement et particulièrement sur la concurrence permettront d'atteindre au mieux des améliorations incrémentales, car ce point de repère ne forcera pas à imaginer de nouvelles règles du jeu (Ohmae, 1988; Kim et Mauborgne, 1997). Il est donc nécessaire de s'affranchir des outils conçus dans un contexte différent. Telle est l'ambition de l'approche par les ressources.

### 3.2.2. *La Resource Based View*

Bien qu'elle ne semble pas pouvoir être qualifiée de théorie (Priem et Butler, 2001) la RBV a contribué au renouvellement de la pensée en management stratégique, en se posant d'abord comme complément, puis comme critique de l'approche classique. L'approche par les ressources stipule 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). Si l'apport de la RBV à la réflexion stratégique au cours des dernières années est indéniable, elle comporte néanmoins des limites.

Doz (1994), Priem et Butler (2001) et Hoopes et al. (2003) ont souligné la **difficulté pratique** d'identifier les ressources : « il semble intrinsèquement difficile de mesurer des compétences organisationnelles stratégiquement significatives, puisque les compétences qu'il est aisé de décrire ou mesurer sont par nature moins susceptibles d'être à l'origine d'un avantage

concurrentiel durable » (Henderson et Cockburn, 1994). Cette difficulté rend malaisée l'opérationnalisation des stratégies centrée sur les ressources.

Par ailleurs, l'approche « pure » par les ressources, qui implique une concentration sur ce que l'entreprise sait faire de mieux, n'est pas suffisante. En effet, cette unique focalisation interne, si elle permet de quitter les concurrents des yeux, n'est cependant pas satisfaisante : il faut la confronter aux réalités, y compris à venir, du marché. Une trop grande focalisation sur l'interne empêchera l'entreprise de saisir des opportunités qui conduiront au profit. De surcroît, cette focalisation peut introduire de la résistance au changement, si le marché s'éloigne des points forts actuels de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise peut acquérir les compétences qui lui manquent en construisant des partenariats ou des alliances (Dierickx et Cool, 1989).

Ces deux perspectives dominantes dans le champ de la stratégie - modèle porterien et RBV- se **juxtaposent**, ce qui est possible puisqu'elles se focalisent sur des aspects différents de la stratégie (Hedman et Kalling, 2003). Amit et Zott (2001) concluent leur analyse des outils habituels de la stratégie en estimant qu'une théorie intégrée de la création de valeur pourrait voir le jour à travers la définition d'une unité d'analyse qui embrasserait les différentes sources de valeur identifiées dans leur article. Ces auteurs proposent le business model comme nouvelle unité d'analyse.

#### **4. Analyse des définitions, liste des composantes et propositions de définition**

##### **4.1. *Analyse des définitions existantes***

Les définitions du terme business model sont nombreuses et variées, à la fois dans la littérature managériale et académique. Il convient de les comparer afin de tenter d'en dégager un consensus, avant d'en examiner les éléments constitutifs : les composantes du business model. Nous aboutirons alors à notre propre proposition de composantes et de définition.

#### *4.1.1. L'analyse des définitions du business model*

Stähler (2002) explique que le terme business model a d'abord été utilisé dans le contexte de la modélisation de données et de processus, notamment en systèmes d'information. Le terme est alors proche de la notion d'architecture du système d'information et « Model » est utilisé au sens de modélisation. Aujourd'hui, cette connotation première a disparu du terme business model. Amit et Zott (2001) reconnaissent que les fondements théoriques du concept de business model ne sont pas encore développés. Même si ce mot est particulièrement utilisé aujourd'hui, il est rarement défini, encore moins dans la littérature académique (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Alt et Zimmerman, 2001) et lorsqu'il l'est, le consensus est loin d'être acquis. Porter (2001) a critiqué la notion de business model en arguant qu'elle manquait de définition claire et qu'elle revenait en fait à parler de stratégie. De nombreuses définitions données notamment par les praticiens tombent selon Warnier et al. (2004) sous la critique de notion « fourre-tout » : elles englobent en effet la stratégie et des éléments marketing et financiers dans la définition du business model.

Le tableau de l'Annexe 1 propose une liste des définitions données dans la littérature académique, par ordre chronologique. Deux remarques peuvent être formulées à la lecture de ces définitions. D'une part, le business model est souvent qualifié de description ou d'abstraction. Il porte sur des principes généraux plutôt que sur les détails (que l'on retrouverait dans un business plan). D'autre part, une seconde dimension commune est celle de la valeur, bien qu'elle soit elle-même envisagée sous différents angles par les auteurs. Ainsi, Timmers (1998) considère que le business model intègre « une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs » (p. 4) ; Amit et Zott (2001) mettent l'accent sur les « transactions conçues de manière à générer de la valeur » (p. 511) ; Chesbrough (2003) parle de la « proposition de valeur » comme l'une des fonctions du business model.

Ces définitions étant loin d'être consensuelles, il convient de préciser le détail des composantes du business model données par ces différents auteurs.

#### 4.1.2. *L'analyse des composantes du business model*

Nous avons procédé à une analyse approfondie des composantes du business model données par chaque auteur. Schématiquement, on peut distinguer trois familles de composantes du business model. La première est le type de produits et/ ou de services offerts aux clients potentiels. La deuxième est la manière dont l'entreprise s'organise pour mettre ces produits et/ ou services à la disposition de ses clients, en faisant souvent explicitement référence à la chaîne de valeur. Enfin, la troisième famille de composantes est souvent appelée « *revenue model* », définie comme les mécanismes permettant de retracer la manière dont la valeur est générée, captée et transformée en profits. Il est possible de distinguer plusieurs prises de positions qui concernent essentiellement l'inclusion ou l'exclusion de tout ou partie du revenue model dans le business model. On peut distinguer trois groupes de définitions du business model.

Pour un premier groupe d'auteurs, le business model **concerne exclusivement les aspects financiers de la création de valeur** (Rappa, 2000; Porter, 2001; Chesbrough et Rosenbloom, 2002) : le business model se confond dans ce premier cas avec le revenue model. Cette conception est souvent présente dans le monde managerial, comme le soulignent Amit et Zott (2001)<sup>2</sup>. Ainsi, de nombreux sites internet décrivent les différents revenue models, tels que le modèle publicitaire, ou « razor and blade »<sup>3</sup>, réduisant ainsi de concept de business model au seul mécanisme de génération de revenus d'une entreprise. Mais la plupart des auteurs contestent cette vision réductrice du concept.

Amit et Zott (2001) adoptent pour leur part la position inverse qui consiste à **distinguer clairement revenue model et business model**. En effet, ils définissent le revenue model comme les moyens spécifiques par lesquels un business model génère des revenus. Un business model décrit d'abord un moyen de création de valeur, tandis que le modèle de revenu décrit l'appropriation de valeur par les différents participants à la transaction.

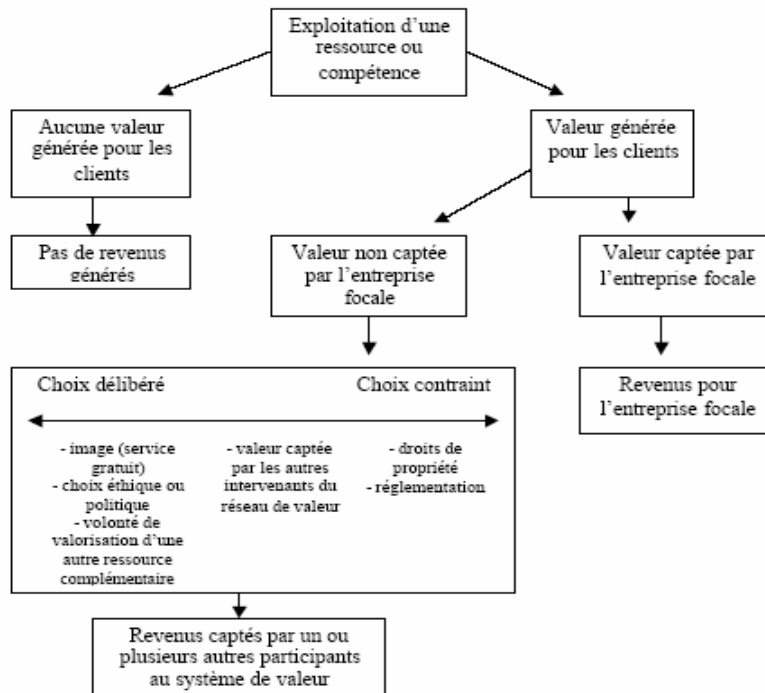
Enfin, un troisième groupe d'auteurs caractérise le business model par des références au client, à l'organisation de l'entreprise (au sens de chaîne de valeur) et au revenue model. Cependant, des

---

<sup>2</sup> En se référant à un article de Business Week de 1999.

<sup>3</sup> Rasoirs et lames : consiste à vendre à bon marché l'équipement initial et à réaliser des profits grâce à la vente de recharge (Polaroid par exemple).

distinctions apparaissent quant à la **nature des « revenus »** à prendre en compte. Ainsi, tout comme Amit et Zott (2001), Warnier et al. (2004) distinguent valeur créée et valeur captée, comme le montre la Figure 2 :



**Figure 2: Valeur générée et captée par l'exploitation d'une ressource ou compétence (source : Warnier et al. , 2004, p. 19)**

Il existe donc au final deux positions dans ce troisième groupe d'auteurs : ou bien le business model prend en compte l'ensemble de la valeur créée grâce à lui ; ou bien il se restreint à la **valeur captée** par l'entreprise, comme le fait Porter, pour qui la valeur se mesure par le revenu. Si nous souhaitons élaborer un outil pour le manager, nous choisissons de nous intéresser à l'entreprise elle-même et non à l'ensemble de ses parties prenantes. C'est pourquoi, dans ce cadre précis, nous proposons d'inclure uniquement la valeur captée par l'entreprise dans le revenue model.

## 4.2. *Une proposition de composantes et de définition*

### 4.2.1. *Proposition de composantes*

A l'issue de cette revue de littérature, nous pouvons décrire les composantes du business model que nous retenons :

#### **La proposition de valeur qui inclut :**

- Le type de clients ou les segments de marché auquel l'entreprise s'adresse ;
- Le produit et/ou le service proposé au client.

La proposition de valeur décrit le quoi, c'est à dire l'attractivité de l'offre, des produits et/ou services apportés par l'entreprise au client. Par exemple, les entreprises de luxe telle que Louis Vuitton proposent à leurs clients de trouver de la valeur aussi bien dans leurs produits que dans l'image qu'ils véhiculent, tandis que les compagnies aériennes à bas coûts (Easy Jet, Ryanair, Volareweb.com, Basiqair, etc.) répondent à un besoin particulier : les prix les plus bas.

Il faut préciser ici que le client est entendu au sens large, et ne correspond pas simplement à celui qui paye. C'est l'ensemble des acteurs qui bénéficient de la valeur proposée par l'entreprise. C'est l'ensemble des acteurs pour lesquelles **l'offre résout un problème**. Ainsi, une collectivité locale peut communiquer sur la mise en place d'éoliennes, même si elle ne soutient pas financièrement le projet.

#### **L'architecture de valeur qui comprend :**

- La chaîne de valeur interne de l'entreprise. Rappelons que la chaîne de valeur est une représentation plus ou moins détaillée des tâches réalisées par la firme pour transformer un input en output ;
- La chaîne de valeur externe, c'est-à-dire l'ensemble des liens avec les fournisseurs partenaires, ... ;



Nous appelons cette composante l'architecture de valeur, par analogie à la chaîne de valeur. Elle se définit comme l'ensemble des tâches mises en œuvre par l'entreprise pour aboutir à délivrer la proposition de valeur au client. Elle décrit **comment** l'entreprise « produit » la proposition de valeur pour le client à partir de son portefeuille de ressources. Ainsi, la chaîne de valeur interne dépeint le fonctionnement, l'organisation, toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client. La chaîne de valeur externe quant à elle recense l'ensemble des partenaires (fournisseurs, sous traitants, distributeurs,...) impliqués dans ce même processus. A titre d'exemple, les entreprises dans les métiers du luxe maîtrisent souvent l'ensemble de la chaîne de valeur (de la fabrication à la distribution). Les compagnies aériennes à bas coûts quant à elles, privilégient les réservations et achats de billets par internet, ont uniformisé leur flotte afin de diminuer les coûts de maintenance, et demandent aux hôtesses de l'air de réaliser elles-mêmes des tâches d'entretien, etc.

Bien que Stabell et Fjeldstad (1998) aient montré que le modèle de chaîne de valeur était plus pertinent pour les entreprises industrielles que les entreprises de service, nous partageons la conviction d'Amit et Zott (2001) qui pensent que ce modèle peut également s'appliquer aux entreprises de services et à dominante immatérielle, à condition de remplacer le flux des biens propre à la chaîne de valeur historique par un **flux d'information**, comme l'ont montré Rayport et Sviokla (1995) en transposant ce concept aux marchés virtuels.

**Le client peut également se voir associé au réseau de valeur.** Ainsi, Prahalad et Ramaswamy (2003) tout comme Thomke et von Hippel (2002) soulignent le rôle que peuvent jouer les clients dans le processus d'innovation de l'entreprise.

L'architecture de valeur peut être plus ou moins complexe. Ainsi, une entreprise de fabrication de matériel de laboratoire peut décider d'offrir à ses clients une gamme complète : des produits basiques ainsi que des produits sur mesure. Les premiers peuvent provenir du négoce, les seconds peuvent être fabriqués par l'entreprise elle-même

### **L'équation de profits qui intègre :**

- La valeur captée par l'entreprise, expliquant le chiffre d'affaires ;

- La structure de coûts et les capitaux engagés, reflet de l'architecture de valeur ;

L'équation de profits explicite l'origine de la rentabilité en décrivant la manière dont l'entreprise génère et capte des revenus pour les transformer en profits. Elle découle donc naturellement des deux composantes précédentes du business model, dont elle est la **traduction financière**. En effet, le chiffre d'affaires résulte du succès de la proposition de valeur auprès des clients, et de la part captée par la firme. La structure des coûts et les capitaux engagés sont le reflet des choix retenus pour l'architecture de valeur. Ainsi, classiquement, les entreprises de luxe supportent des coûts et des capitaux engagés importants (matières nobles, réseaux de distribution prestigieux,...), largement compensés par des prix de vente élevés, générant ainsi des profits. A l'inverse, les compagnies aériennes à bas coûts ont repensé l'ensemble de l'architecture de valeur afin de comprimer les coûts au maximum de manière à offrir le prix le plus bas au client.

Nos propositions de composantes s'accordent bien avec celles de Hamel (2000) et rejoint l'idée de Magretta, selon lequel le business model comprend deux parties. La première partie est l'« **histoire** » (**the narrative**) que raconte l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle offre au client et comment elle l'offre. La deuxième partie consiste à expliquer comment, à partir de l'histoire, l'entreprise fait des profits. Il explique qu'un business model qui ne fonctionne pas n'a pas réussi à passer l'un de ces deux tests : « narrative test ou number test ». Ainsi, il donne l'exemple des sociétés de supermarché en ligne, qui avaient une « histoire » très intéressante à raconter au client (ne plus avoir à se rendre au supermarché), mais qui n'ont jamais réussi à générer des profits, car il était difficile de faire gratuitement pour le client ce qu'avant il faisait lui-même (collecter les articles et les transporter jusqu'à chez lui). Ainsi, le business model doit expliciter l'origine de la rentabilité économique de la firme.

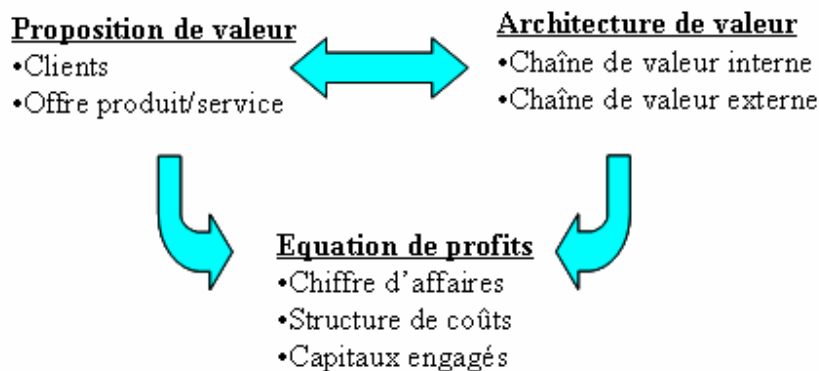
L'équation de profit est donc assimilable à la rentabilité économique de l'entreprise (son ROCE, return on capital employed). Le business model **fait abstraction du mode de financement** de l'entreprise, pour analyser uniquement les cycles d'exploitation et d'investissement.

L'équation de valeur mesure la cohérence des deux autres composantes, qui doivent aboutir à la rentabilité (Shafer et Linder, 2005). Cette **cohérence**, que nous présentons ici en terme financiers, peut être appréhendée d'une autre manière, notamment pour les not for profit organizations.

Ainsi, dans le logiciel libre, le profit pourrait se définir comme la capacité du réseau à attirer et à faire participer de nouveaux utilisateurs.

Le business model décrit comment l'entreprise crée et capte de la valeur, mais non ce qu'elle fait de cette valeur, et notamment, comment elle la transfère à ses différents stakeholders.

Ces composantes peuvent se schématiser comme le montre la Figure 3 :

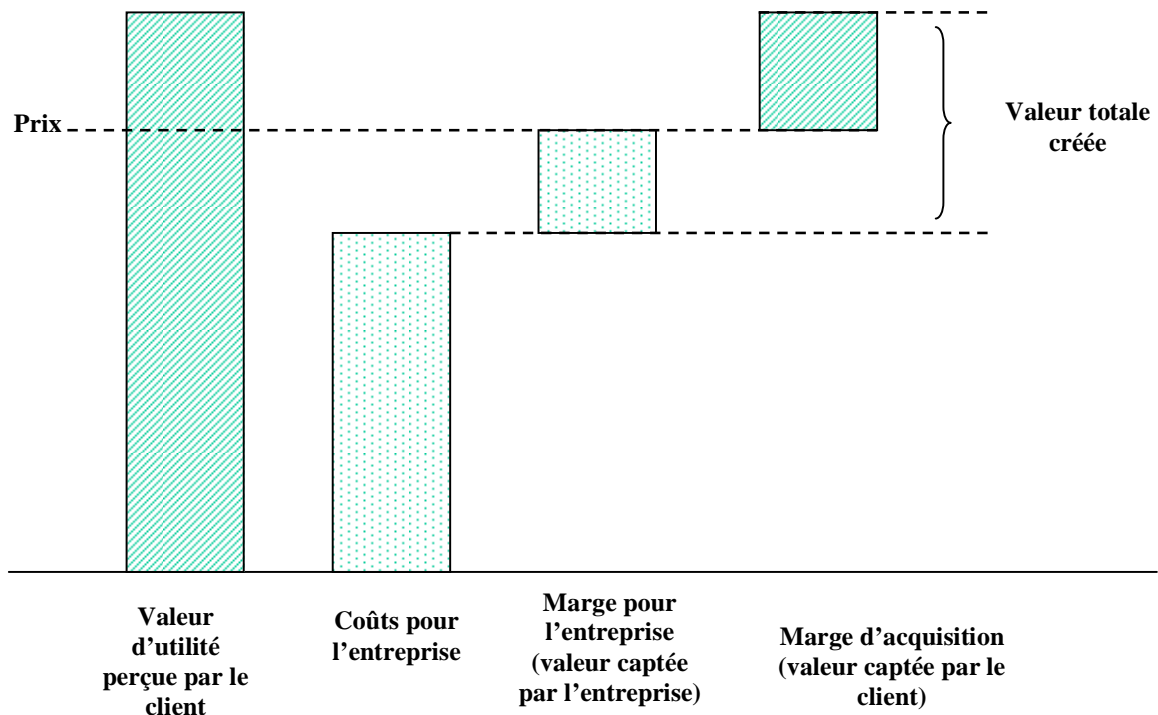


**Figure 3: Composantes du business model**

Avant de poursuivre, il convient de préciser ce que nous dénommons la valeur. On peut définir la valeur en se référant au modèle de négociation établi par Tirole (1988) et repris par Hoopes et al. (2003). Dans ce modèle, l'acheteur et le fournisseur négocient le prix  $P$  pour un bien qui confère une valeur  $V$  ou un bénéfice à l'acheteur et dont la production représente un certain coût  $C$  pour le fournisseur. La valeur est alors le prix que l'acheteur est prêt à payer pour le bien sans tenir compte des produits ou services concurrents mais à l'intérieur d'une contrainte budgétaire donnée, en considération d'autres opportunités d'achat. Strategor (2005) propose d'appeler cette valeur la valeur d'utilité perçue par le client (VUPC) « pour caractériser le fait qu'un client accepte d'acheter une offre à un prix donné dès lors qu'il perçoit qu'il peut en tirer plus de valeur personnelle en la possédant et l'utilisant [...] Pour qu'il achète, il faut que le client valorise

l'offre plus qu'il ne la paie » (p. 165). En suivant les économistes, on peut définir le prix comme la valeur d'échange (la valeur à laquelle se fait l'échange entre deux acteurs). L'acheteur reçoit donc un surplus de valeur égal à  $V-P$ , tandis que le fournisseur reçoit un profit de  $P-C$ . La différence entre les coûts et la valeur d'échange permet d'identifier la marge de l'entreprise, tandis que la différence entre la VUPC et le prix constitue la valeur capturée par le client, que l'on peut également nommer la marge d'acquisition.

La proposition de valeur est l'offre faite par l'entreprise au client. Cette offre ne présentera de l'intérêt pour le client que si le prix payé est inférieur à la valeur. L'architecture de valeur représente la manière dont l'entreprise génère cette proposition de valeur, à un coût  $C$ . Elle fait référence à la manière dont l'entreprise crée et délivre la proposition de valeur offerte au client. Cette extension du concept de chaîne de valeur est utile car elle reflète les nouvelles opportunités d'organisation offertes à la firme dans le contexte de mondialisation, de diffusion des nouvelles technologies de communication et de facilité des échanges physiques et immatériels. L'alternative « faire ou faire faire » (dite *make or buy*) constitue une interrogation majeure des managers contemporains. L'architecture de valeur décrit donc le réseau de valeur de la firme (Brandenburger et Nalebluff, 1997), c'est-à-dire tous les liens avec des fournisseurs et des prestataires externes (sous-traitants, alliés, compléments, ...). Elle situe l'entreprise dans sa filière au sens large, appelé constellation de valeur par Norman et Ramirez (1993).



**Figure 4: Décomposition de la valeur d'utilité en coûts et marge pour l'entreprise et pour le client (source : d'après Strategor, 2005, p. 166)**

De la liste de ces composantes découle notre définition du business model.

#### *4.2.2. Une proposition de définition du business model*

Notre définition du business model, issue de l'analyse de la littérature, est la suivante :

**Le business model est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers :**

- **la proposition de valeur faite à ses clients,**
- **son architecture de valeur,**

**et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits).**

Cette définition est proche de la notion de de Slywotsky (1997) de « business design », que certains comme Saïas et Métais (2001) traduisent par configuration stratégique qui est « la manière dont une entreprise sélectionne ses clients, établit et différencie son offre, définit les activités qu'elle réalise en interne et celles qu'elle sous-traite, configure ses ressources, ses compétences et son organisation, se positionne sur le marché, crée de l'utilité pour ses clients et réalise un profit » (p. 24). La principale différence est que la configuration stratégique est centrée exclusivement sur le client. Or, comme nous le verrons par la suite, l'architecture de valeur constitue selon nous un axe tout aussi essentiel. En ce sens, nous partageons la conception de Chesbrough (2003) lorsqu'il affirme que le business model sert à créer « une heuristique, une carte cognitive simplifiée [...] ; le business model sert comme construit intermédiaire qui lie les domaines technique et économique ». (p. 69)

Dans ces conditions, nous ne nous appuyerons pas sur la définition d'Amit et Zott (2001), bien qu'étant l'une des rares issue d'une revue académique prestigieuse : « A business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities» (p. 511). Il nous semble que notre définition, si elle ne contredit pas celle des auteurs cités, est plus **opérationnelle car plus focalisée**. Si notre objectif est de faire du business model un véritable outil à destination des managers, nous pensons qu'il convient d'aboutir à une définition plus opérationnelle, et donc de restreindre la portée du business model par rapport à Amit et Zott en opérationnalisant le concept.

## **5. Un concept intégrateur, liant des paradigmes préexistants**

Porter (2001) critique l'utilisation du terme de business model en considérant que ces nouveaux mots ne sont qu'une mode qui plus est néfaste, car cette modification de sémantique a conduit à un raisonnement se dispensant des interrogations fondamentales de la stratégie : « l'approche

proposée par le business model conduit à des raisonnements erronés et à de l'auto-illusion » (p. 73). Porter explique en partie la déroute des entreprises de la nouvelle économie par l'utilisation du terme business model qui les a conduit à se dispenser d'une étude de l'environnement concurrentiel qui, bien qu'en construction pour certaines d'entre elles, était bien existant. Il considère donc ce terme comme dangereux et préfère l'ignorer afin d'éviter des raisonnements partiels conduisant à des situations d'impasse.

Nous ne partageons pas totalement cette prise de position et nous pensons, à l'instar d'autres auteurs tels qu'Amit et Zott (2001) ou Chesbrough (2003), que le concept de business model apporte un éclairage nouveau par rapport aux outils existants précédemment. Le business model est un « **construit intermédiaire** » (Chesbrough, 2003) qui peut en effet servir à la fois d'unité et d'outil d'analyse, répondant de ce fait aux interrogations développées précédemment sur la pertinence des concepts classiques de la stratégie dans le cadre de l'innovation stratégique.

### 5.1. *Une nouvelle unité d'analyse*

Amit et Zott (2001) montrent que les sources de création de valeur dans le secteur de l'e-business trouvent leur ancrage dans différentes théories stratégiques qui sont toutes complémentaires : l'analyse de la chaîne de valeur, l'innovation schumpeterienne, la RBV, la théorie des réseaux et la théorie des coûts de transaction. Ainsi, leur analyse suggère qu'aucune de ces théories n'expliquent en priorité les sources de création de valeur dans l'e-business. Ils appellent à une intégration de ces différents paradigmes, en particulier pour le lien entre sources de création de valeur en management stratégique et en entrepreneuriat. Ils proposent le construit du business model comme unité d'analyse unifiée qui capture la création de valeur naissant de ces différentes sources.

Le business model permet de concevoir l'entreprise comme une firme élargie, une constellation de valeur (Norman et Ramirez, 1993) qui combine la proposition de valeur et les modes opératoires. Il ne se situe pas au niveau « corporate » de l'entreprise, car une firme diversifiée peut juxtaposer plusieurs business models. Ainsi, si une firme peut se restreindre à un seul

business model, elle peut également en comprendre plusieurs. En suivant le raisonnement de Yip (2004), l'entreprise Easy-group a pour business model le « low-cost », le bas-coût, qu'elle décline dans le transport aérien, la location de voiture, l'hôtellerie, etc. Le business model peut donc englober plusieurs produits, mais également plusieurs DAS, selon le type d'entreprise. Dans le même temps, le concept de business model est suffisamment restrictif pour être concret. Il est distinct du concept de vision stratégique du dirigeant.

Le business model constitue donc une nouvelle unité d'analyse. Mais, par ailleurs, il peut également faire fonction d'outil d'analyse.

## **5.2. *Un nouvel outil d'analyse***

Le business model est un nouvel outil d'analyse qui, tout en s'affranchissant des outils classiques fondés sur l'analyse concurrentielle, intègre des outils plus adaptés aux mutations de l'environnement, que sont l'approche fondée sur le client et la RBV, et combine ce faisant approche externe et approche interne.

### **5.2.1. *L'approche externe : la proposition de valeur pour le client***

Le point de repère externe de l'analyse n'est plus, comme dans l'analyse classique, l'environnement mais une focalisation sur le client. Tapscott (2001) suggère que dans le futur, les stratégies ne regarderont plus l'entreprise intégrée comme le point de départ de la création de valeur, confiant des fonctions et décidant de ce qui serait géré en dehors des frontières de l'entreprise. Au contraire, les stratégies devront partir d'une proposition de valeur pour le client et d'une feuille blanche pour la production et la distribution. Il partage ainsi l'avis de Slywotsky et Morrison (1997). Ces derniers analysent, dans leur ouvrage « The Profit Zone », comment un petit groupe d'entreprises a obtenu, depuis plus de quinze ans, des performances de création de valeur boursière remarquables. Ils expliquent que pour occuper ces zones de profit, chaque



entreprise se fonde sur un business design (que nous pouvons assimiler au business model) centré sur le client et non plus seulement sur les ressources et compétences de l'entreprise, comme le font les tenants de la RBV. Le besoin du client doit déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse. Toutefois, ce besoin n'est pas identifié par des études de marché classiques mais doit provenir d'une connaissance profonde et fine de l'intimité du client. Comme l'affirment Saias et Metais (2001), « ce point de vue consiste donc à sortir d'une approche centrée compétences, pour s'orienter à nouveau vers le client. Cependant, ce qui sous-tend l'ensemble de la décision stratégique n'est pas le besoin exprimé par le client, mais au-delà, la compréhension fine et l'interprétation de ce besoin par l'entreprise, pour accéder au système complexe de priorités du client » (p. 31). De ce fait, la concurrence sera hors naturellement hors champ (Kim et Mauborgne, 1999b).

### 5.2.2. *L'approche interne : l'architecture de valeur*

L'architecture de valeur comprend, rappelons-le, à la fois la chaîne de valeur interne et externe de la firme, c'est-à-dire la chaîne de valeur étendue. Cette composante présente une proximité intellectuelle forte avec l'approche par les ressources.

La chaîne de valeur est l'agrégation des nombreuses tâches unitaires, appelées processus, permettant à une entreprise de « produire » et de mettre à disposition du client la proposition de valeur. Ray et al. (2004) définissent ce qu'ils nomment les « business processes »<sup>4</sup> comme « un ensemble de routines ou d'activités qu'une firme développe de manière à accomplir quelque chose » (p. 24).

Or, les processus ont un lien direct avec les ressources de l'entreprise. Gautam et al. (2004) partagent cet avis lorsqu'ils écrivent que « les activités, les routines et les *business processes* sont les mécanismes par lesquels les ressources et les aptitudes organisationnelles sont exposées aux

---

<sup>4</sup> Nous traduisons ce terme par processus. Ces auteurs précisent d'ailleurs que les termes « routines » et « activité » sont des synonymes de « business process », mais qu'ils sont connotés en fonction de l'école de pensée à laquelle appartient l'auteur qui mobilise le terme: ainsi, les tenants de l'approche de l'économie évolutionniste privilégient le terme de routine, tandis que ceux de l'approche SCP privilégieront le terme d'activité ; business process a été choisi par les auteurs pour sa neutralité.

marchés où leur valeur fondamentale et leur capacité à générer un avantage concurrentiel sont réalisées » (p. 35). En référence à Porter, ils donnent comme exemple le processus d'acquisition de matières premières ou d'achat, le processus de production de biens ou services, le processus de livraison des biens ou des services au client, le processus du service après vente,... Selon eux, les processus sont un intermédiaire entre les ressources et la performance globale de la firme. En effet, « la performance globale d'une firme dépend entre autre de la mise en œuvre de ses différents processus » (p. 25). Les ressources ne constituent une source d'avantage concurrentiel que si elles sont utilisées, c'est-à-dire si elles sont exploitées à travers des processus. Les entreprises qui ne parviennent pas à traduire de manière efficace et efficiente leurs ressources et aptitudes organisationnelles en processus ne pourront pas extraire l'avantage concurrentiel potentiel de leurs ressources.

Par transposition des analyses de Gautam, nous soutenons que **l'architecture de valeur repose sur la mise en œuvre des ressources et aptitudes organisationnelles de la firme**. Il nous semble que Métais (2002) partage ce point de vue quand il pose que « la chaîne de valeur consiste en la succession de la mise en œuvre d'un nombre très important de ressources » (p. 13). Un centre de compétences correspond au regroupement de toutes les ressources, quel que soit l'endroit de la chaîne de valeur auquel elles interviennent, associées à une même compétence. La ressource constitue l'entité élémentaire reliant chaîne de valeur et compétences. Les compétences sont des points d'ancrage stables pour les ressources, alors que les activités de la chaîne de valeur varient dans le temps. L'approche par le business model intègre donc les ressources et aptitudes organisationnelles de la firme.<sup>5</sup>

Gautam et al. (2004) affirment par ailleurs que leur **perspective réconcilie deux écoles de pensée jusque là opposées**. Les travaux portant sur les liens entre activités et performance de l'entreprise reposent habituellement sur les techniques issues de la chaîne de valeur pour comprendre comment les activités d'une firme impactent son positionnement concurrentiel

---

<sup>5</sup> Certes, cette affirmation ne nous permet pas d'identifier celles qui sont rares, et donc particulièrement importantes pour l'entreprise. La problématique de leur identification reste entière. Nous soulignons simplement la proximité intellectuelle entre RBV et chaîne de valeur mais nous n'affirmons pas que le business model permet d'opérationnaliser l'approche par les ressources.

(Porter, 1985). Par ailleurs, les approches se réclamant de la RBV tentent d'expliquer la performance des entreprises à partir de leurs dotations en ressources. Si le premier groupe de travaux suggère que les entreprises excellent par ce qu'elles font, le second suggère que c'est par ce qu'elles sont. Gautam et al. (2004) indiquent que l'approche par les processus réconcilie ces deux perspectives. Ainsi, le raisonnement en termes d'architecture de valeur réconcilie les approches classiques, fondées sur l'externe, et l'approche issue de la RBV, fondée sur l'interne. En ce sens, le business model, par sa composante « architecture de valeur » est un concept intégrateur.

Mais le business model est également un **concept intégrateur** étant donné qu'il combine approches interne et externe, tout en s'affranchissant de l'exclusivité d'un modèle dominant. L'analyse de l'architecture de valeur existante s'appuie en effet sur la dotation interne en ressources et compétences de la firme, tandis que la proposition de valeur la soumet à l'appropriation par le marché. Cette perspective rejoint le point de vue de plusieurs auteurs (comme par exemple Amit et Schoemaker, (1993), Barney (1991), Priem et Butler, (2001)) qui militent pour la prise en compte de l'externe, même s'ils privilégient une approche par les ressources, ce qu'ils ne jugent pas contradictoire (Tywoniak, 1998). Elle rejoint également la recommandation de Baden-Fuller (1995) à combiner une approche partant de l'interne pour aller vers l'externe (*inside-out*) et une approche partant de l'externe pour aller vers l'interne (*outside-in*). Le business model est donc un concept intégrateur, à plusieurs titres. Mais il présente également un autre intérêt.

Le business model propose donc une approche renouvelée, intégratrice de concepts pré-existants. Si ses fondements ne sont pas novateurs, c'est l'intégration des différentes composantes qui l'est, car il opérationnalise la stratégie. Il effectue une synthèse plus qu'il ne représente en soi un nouveau paradigme. A l'instar d'Amit et Zott (2001), nous considérons que le business model peut être ancré théoriquement dans les différents paradigmes se juxtaposant habituellement en stratégie, qu'il contribue à intégrer.

## 6. Un concept qui opérationnalise la stratégie

### 6.1. *Un outil transversal*

S'appuyant sur les travaux d'Amitt et Zott (2001), Warnier et al. (2004) pensent que le business model permet d'associer dans la réflexion choix stratégiques, sources de revenus et structure de coûts. Ainsi, « à la fois d'un point de vue pratique et théorique, le concept de business model 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: il se positionne en aval de la réflexion stratégique. 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 business model » (p. 20). Ils insistent également sur le statut hybride du positionnement du concept : le business model est vraisemblablement **moins un nouveau phénomène qu'une ré-articulation de certains concepts** qui préexistaient déjà 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.

Le business model intègre par conséquent une véritable dimension stratégique en combinant différentes facettes de l'entreprise : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation et les opérations dans l'architecture de valeur, et les aspects financiers dans le modèle de profit. Les trois composantes du business model sont relativement simples à appréhender isolément. Mais la force de ce concept est justement d'offrir une synthèse, une vision d'ensemble au stratège. Le business model vaut plus que la simple somme de ses trois composantes, qui doivent être cohérentes et se renforcer mutuellement (Shafer et Linder, 2005).

Le business model est bien adapté à la **lecture transversale** de l'entreprise réalisée par les managers. Osterwalder et Pigneur (2003) partagent cette opinion, puisqu'ils conçoivent le business model comme le lien manquant entre la stratégie et les processus. Le business model est considéré comme une partie du « business construct » dans la forme d'une pyramide, servant de « colle » pour connecter le niveau stratégique avec les processus; il peut également être considéré comme une ombrelle regroupant l'ensemble de ces concepts (A. Pateli et Giaglis, 2003).

Tikkanen et al (2005) soulignent le fait que le business model peut servir de pont entre la stratégie et le operative management, et de ce fait, certainement également entre middle et top management.

## **6.2.        *Le rôle des « narratives »***

Le business model est, suivant notre définition, une description. Afin d'en faire un véritable outil, cette description **doit « raconter une histoire », de manière simple** (Magretta, 2002). Cette histoire doit expliciter les origines de la création de valeur, et comment cette valeur est transformée en profit. Mais cette description doit être formulée de manière simple, afin d'en faire un outil d'animation et de communication (Shafer et Linder, 2005). Le business model devient le langage commun des différents stakeholders (Alexander Osterwalder et Pigneur, 2005). En ce sens, le business model se rapproche des recommandations de Eisenhardt et Sull (2001) : strategy as simple rules.

Le business model peut être générique : un business model low cost. Mais il ne faut pas s'arrêter à cette définition générale. Dire qu'une entreprise a une stratégie de différenciation vers le haut n'est pas suffisant pour ses dirigeants. De la même manière, un business model low cost peut être décliné de différentes façons, comme le montre les stratégies divergentes de Ryan Air (petits aéroports, ...) et Easy Jet (aéroports de grande ville, liaisons déjà existantes) dans le transport aérien.

## **6.3.        *Un outil déclinable : lien entre business model et balanced score card***

Cette conception est finalement assez proche de l'outil proposé par Kaplan et Norton (1996): le **balanced score card**. Partant du constat que pour conduire l'entreprise au succès, le principal défi pour les dirigeants n'est généralement pas d'élaborer une stratégie performante mais d'en assurer la mise en œuvre, ils proposent la mise en place d'un système de mesure, dit « équilibré », en ce sens qu'il ne privilégie pas les indicateurs financiers. Il constitue un support précieux à la mise en œuvre de la stratégie. Le balanced score card permet en effet d'identifier les liens de cause à effet entre avantage concurrentiel et la rentabilité de l'entreprise à travers quatre

dimensions : l'axe client, l'axe des processus, l'axe infrastructure de support et l'axe financier. Ces dimensions peuvent être aisément rapprochées de celles que nous avons proposées pour les business model. Le balanced score card décortique donc en quelque sorte le business model, en ce sens qu'il mesure les liens de causes à effet que le business model se contente de décrire. Le fait d'explicitier le business model contribue à trouver des indicateurs.

Shafer et al. (2005) utilisent la métaphore de l'architecte pour expliquer la différence entre stratégie et business model. Si le plan général d'une maison constitue la stratégie, le plan détaillé correspond au business model, qui apparaît comme la déclinaison de la stratégie.

La recherche des liens de causalité permet d'explicitier les schémas mentaux et partant, de les remettre en question : pourquoi faisons-nous de cette manière ? Pourrions nous en imaginer une autre ? La réflexion autour du business model conduit à explicitier les schémas mentaux, et à les remettre en cause. **Les décisions passées ressortent dans l'analyse du business model dans une entreprise existante** (Morris et al., 2005; Shafer et Linder, 2005). Il y a donc également une dimension cognitive dans le business model (Tikkanen et al., 2005).

## **7. La distinction entre business model et stratégie**

### **7.1. *Un business model n'est pas une stratégie***

Pour la plupart des auteurs, le business model n'inclut pas l'analyse concurrentielle, mais explicite l'origine de la rentabilité économique.

#### L'analyse concurrentielle

La plupart des auteurs (voir notamment Warnier et al. (2004), Magretta (2002), Chesbrough et Rosenbloom (2001), Elliot (2002)) partagent l'idée que l'analyse concurrentielle n'est pas comprise dans le champ du business model. Ainsi, Warnier souligne que le « business model ne consiste pas à choisir la mission, les couples produits-marchés ou encore à analyser la concurrence de l'entreprise ». Ainsi, le business model, s'il décrit, comme un système, comment

les pièces d'un business s'assemblent, ne comprend pas une dimension critique de la performance, habituellement la concurrence, comme le fait la stratégie.

De même, pour Magretta (2002), si le business model décrit comment les pièces d'un puzzle s'assemblent, il ne prend pas en compte une dimension primordiale de la performance : la concurrence. Cette analyse de la concurrence est du ressort de la stratégie. Une stratégie de concurrence explique comment l'entreprise fait mieux que ses concurrents, et se distingue d'eux. Les entreprises de commerce sur internet avaient toutes le même business model et pas de stratégie pour se différencier : il en résulte une concurrence destructive. Pour illustrer la différence entre business model et stratégie, Margretta utilise l'exemple de Wal-Mart, qui n'a pas inventé le business model du commerce discount, qui existait déjà avant la création de l'entreprise. Son modèle est le même que K-Mart, qui existait avant lui, mais sa stratégie est unique. En effet, Sam Walton, le créateur de Wal-Mart, a décidé de s'implanter dans de plus petites villes, que les distributeurs existants ignoraient. Pour ce faire, la société a été obligée de réduire les coûts au maximum en innovant dans les domaines des achats, de la logistique et des systèmes d'information. Par ailleurs, comme ces villes étaient trop petites pour supporter la concurrence, Wal-mart les a découragé à venir sur son terrain. Selon Magretta (2002), définir son business model et identifier pourquoi il est unique sont deux processus différents : le second est appelé de la stratégie. Elle reconnaît elle-même que quelque fois, les deux notions sont très proches. Ainsi, si le business model de Wal-mart n'était pas novateur, son positionnement concurrentiel (petites villes, politiques de marque, ...) constituait une stratégie originale. A l'inverse, le modèle de vente directe de Dell le distinguait d'emblée de ses concurrents.

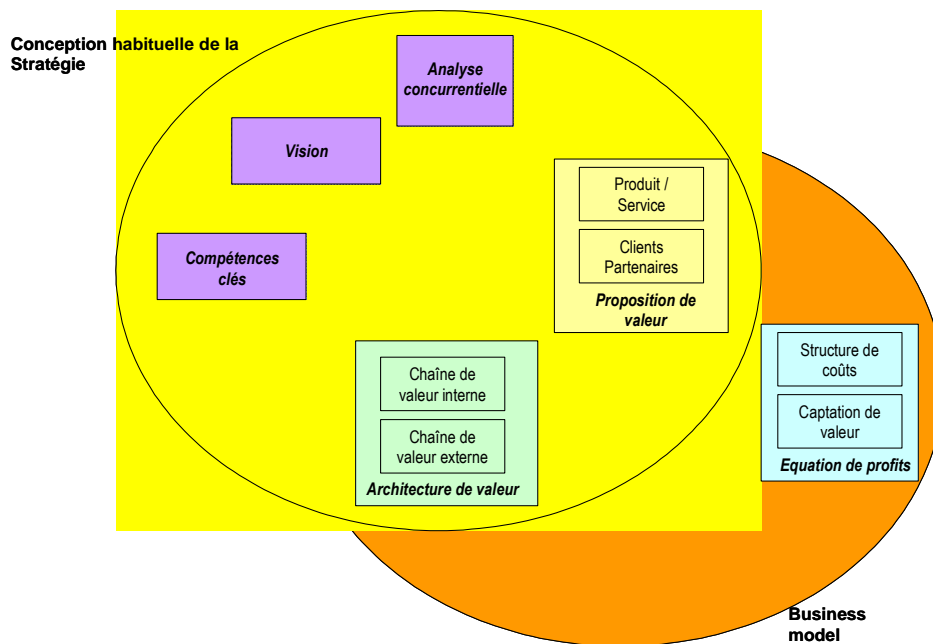
Ainsi, pour reprendre les termes de Seddon et al (2004), « most business models are more focused on how business create value, whereas strategy is more focused on competitive positioning » (P.440).

### L'explicitation de l'origine des profits de l'entreprise

Chesbrough et Rosenbloom (2002) stipulent que contrairement à la stratégie, le business model inclut spécifiquement le domaine financier. Magretta (2002) partage cette idée puisque selon elle, le business model comporte deux parties, comme déjà dit plus haut. A coté de la première partie,

qui est l' « histoire » (the narrative) que raconte l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle offre au client et comment elle l'offre, la deuxième partie consiste à expliquer comment, à partir de l'histoire, l'entreprise fait des profits.

Les deux concepts, business model et stratégie, ne sont donc pas antinomiques mais bien complémentaires, comme le schématise la figure ci-dessous.



Nous partageons l'avis de Yip (2004), pour qui le terme de stratégie doit être réservé à un concept dynamique. Un business model n'est qu'une description, il est donc statique. Yip distingue ainsi deux types de stratégies : les stratégies de routine d'une part, qui consistent à changer en conservant un même business model ; d'autre part, les stratégies radicales (ou de transformation) qui consistent à changer de business model. Le titre même de l'article de Yip (2004): « Utilisez la stratégie pour changer votre business model » (*using strategy to change your business model*), suggère qu'il y a bien une différence entre stratégie et business model. Yip (2004) voit dans le terme « business model » un moyen de clarifier la définition même de la stratégie. Il conclut de l'analyse de plusieurs exemples que la distinction entre « business model »



et « strategy » est dès lors plus que simplement sémantique : ce sont deux concepts différents, qui doivent être distingués.

## ***7.2. La nécessaire complémentarité entre business model et stratégie***

### ***7.2.1. L'avis de porter***

Porter considère que le concept de business model, issu de la mode de l'internet est un **concept inutile**. En effet, dans son article de 2001, il critique de manière véhémente ce terme : « the definition of a business model is murky at best ». Il considère que ces nouveaux mots ne sont qu'une mode, et une mode néfaste, car cette modification de sémantique a conduit à un raisonnement se dispensant des interrogations fondamentales de la stratégie : « simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value, and no business model can be evaluated independently of industry structure. The business model approach to management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion ».

Porter explique en partie la déroute des entreprises fondées sur l'internet par l'utilisation du terme business model, qui les a dispensé de penser à l'environnement concurrentiel, qui bien qu'en construction pour certaines d'entre elles, était bien existant. Il considère donc ce terme comme dangereux, et préfère l'ignorer afin d'éviter des raisonnements partiels conduisant à la perte de l'entreprise.

Porter affirme que cet attachement au business model a fait perdre de vue la réflexion stratégique : il rejette l'outil qui sert à l'analyse. Mais nous pensons qu'il ne faut pas jeter « le bébé avec l'eau du bain ». Le business model peut être un outil utile, à condition de bien faire comprendre sa différence et sa complémentarité avec la stratégie. A l'instar de Porter, nous pensons qu'avoir un business model ne signifie pas avoir une stratégie. Cependant, nous pensons que le business model peut contribuer au processus de réflexion stratégique.

### *7.2.2. Le business model est complémentaire*

L'entreprise peut être décrite comme un portefeuille de business model, reliés aux mêmes compétences clés.

L'aptitude organisationnelle forgée dans un business model peut ensuite être déclinée dans différents segments de clientèle. Ainsi, au départ, Dell ne s'est intéressé qu'aux entreprises, avant d'étendre son business model de vente directe aux particuliers.

## **8. Le business model comme guide de réflexion stratégique**

Une entreprise, dans sa réflexion stratégique, ne peut se contenter de définir son business model. Ce serait s'arrêter à l'état des lieux. En ce sens, nous partageons les critiques de Porter : le business model ne doit pas remplacer la stratégie.

### **8.1. *Le BM permet de s'assurer de la cohérence des trois composantes***

L'entreprise ne peut être profitable que si elle met en œuvre un business model cohérent. Zara, du groupe espagnol Inditex, en constitue un bon exemple. Visant une clientèle passionnée de mode, ce producteur et distributeur de produits textiles a été l'un des premiers à offrir à la fois des prix attractifs et des produits « tendance » dans des boutiques au décor soigné. Pour aboutir à cette offre, l'ensemble de l'architecture de valeur a été construit afin de garantir une réactivité optimale, permettant de suivre au plus près les dernières tendances de la mode. Ainsi, les activités de conception, production, logistique et distribution fonctionnent en circuit court, ignorant le principe jusque là classique dans le textile des deux collections annuelles (printemps-été / automne-hiver) : les produits arrivent en boutique en continu. Contrairement à la plupart de ses concurrents, Zara a choisi de maintenir la fabrication de l'essentiel de ses produits en Espagne, afin de réduire les délais d'approvisionnement. Le coût d'une production intégrée est certes 20 % supérieure à une externalisation, mais il est plus que compensé par une plus grande réactivité et un moindre risque : seule 50 % de la collection de Zara est en stock en début de saison, contre 80

% en moyenne chez les concurrents. En clair, ce que Zara perd sur ses concurrents en coûts de production, est retrouvé grâce à une rotation plus rapide des stocks. Le business model est donc cohérent.

A l'opposé, les premiers sites de courses en ligne (hypermarchés virtuels) n'ont pas démontré leur rentabilité. Si la proposition de valeur pour le client était originale, les concepteurs de ces sites ont eu tendance à oublier que la nouvelle architecture de valeur les obligeait à faire eux-mêmes gratuitement ce que le client faisait jusque là lui-même : la collecte des articles dans les rayons, le passage en caisse, le transport... Aussi longtemps que les coûts engendrés par ces tâches n'étaient pas compensés par des prix plus élevés ou des frais de livraison, le business model n'a pas pu être profitable.

Le business model peut donc s'avérer **un outil efficace lors d'un diagnostic stratégique**. L'analyse de ses différentes composantes offre en effet aux équipes dirigeantes une grille de lecture permettant d'apprécier la cohérence interne des décisions passées (Shafer et Linder, 2005). Il permet de faire un état des lieux, et reflète les décisions passées : en ce sens, il intègre une dimension cognitive.

Morris (2005) soulignent que pour être durable, un business model doit être cohérent, et que le fit doit être interne de la firme et en externe.

Les entreprises profitables ont un business model sain, même si elles ne savent pas l'expliquer. De la même manière, les entreprises japonaises n'explicitaient pas l'intent, détecté par Hamel et Prahalad (1989)

## **8.2. *Le rôle du business model dans la réflexion stratégique***

Deux étapes caractérisent la démarche stratégique dans les entreprises : la première consiste à analyser l'existant, la seconde à préparer l'avenir. Or, si le business model est bien distinct de la stratégie, son rôle dans la démarche stratégique n'est pas négligeable.

Sans négliger le fait que les stratégies sont souvent largement émergentes, si nous souhaitons organiser le processus de réflexion stratégique, nous pouvons l'articuler autour de la réflexion sur le business model.

Le business model en soit est un concept statique, car descriptif. Mais il peut être mis au service d'une approche dynamique, que constitue la stratégie.

<b>Diagnostic de l'existant</b>	<b>Préparation du futur</b>
Quel est ou quels sont nos business models?	De quelles ressources disposons nous? Quelles sont nos aptitudes organisationnelles?
Quels sont les business models des concurrents	Quelle est notre vision?
	Business model: ⇒Transformation ⇒Nouveau ⇒Déclinaison

Ainsi, dans le diagnostic stratégique :

Le business model apparaît comme une grille de lecture permettant de comprendre à la fois ses propres mécanismes de création de valeur et ceux des concurrents.

Cependant, cette analyse ne peut s'affranchir d'une réflexion sur les ressources dont dispose l'entreprise ou sur les aptitudes organisationnelles qu'elle a développées en mettant en œuvre son ou ses business model. Ce concept ne répond pas à la critique habituellement adressée aux tenants de la RBV, qui fait valoir que cette approche intellectuelle séduisante souffrant d'un manque de pendant pratique : il n'existe pas de méthode fiable pour identifier celles qui sont rares et de ce fait particulièrement importantes pour l'entreprise. La firme pourra s'appuyer sur

les ressources et aptitudes organisationnelles existantes pour développer de nouveaux business models. Ainsi, l'entreprise gestionnaire du marché de Rungis a compris que son business model lui avait permis de développer une véritable compétence dans l'organisation des marchés de gros. Elle développe aujourd'hui une activité de conseil, notamment en Chine, où l'état cherche à organiser ces derniers.

Menant un diagnostic stratégique avec le business model comme grille de lecture, les dirigeants mettent à jour l'alchimie existant entre la proposition et l'architecture de valeur, rendant l'ensemble profitable. Ils détectent ainsi les compétences clés de l'entreprise : **ce que l'entreprise a appris, à travers la mise en œuvre de son business model, à faire mieux que ses concurrents** ; comment, grâce à ses ressources, elle produit de la valeur pour le client et ce, de manière durable. Ainsi, le business model oblige à définir l'entreprise autrement que par ses produits : comme un portefeuille de compétences. Celles-ci constituent devenir le pivot à partir duquel le business model peut être décliné.

Cette logique se comprend aisément à travers l'exemple des business models dits « low cost », à bas coûts. Ainsi, si la société EasyGroup a débuté avec le lancement de la compagnie aérienne à bas coûts EasyJet, elle décline aujourd'hui son business model dans les véhicules de location et plus récemment dans les hôtels. Sa compétence est sa capacité à reconcevoir les différentes étapes de la chaîne de valeur d'un business dans une stricte recherche d'économie de coûts, en demandant par exemple aux clients de ses hôtels d'apporter leurs draps, afin d'offrir le prix le plus bas. Les hard-discounters dans le secteur de la distribution alimentaire suivent une logique analogue.

Pour ces entreprises low-cost, la proposition de valeur pour le client se conçoit simplement : offrir le prix le plus bas. Bien d'autres business models sont plus complexes. Celui de Zara, décrit plus haut, consiste à renouveler rapidement des produits très mode à petits prix. C'est l'obligation de la rapidité qui contraint cette entreprise à produire en Espagne ses produits à la pointe de la mode. Le groupe Inditex, maison mère de Zara, a décliné son business model à travers d'autres enseignes, telles que Pull and Bear, ciblant la mode décontractée et jeune.

Cette analyse doit également être **complétée d'interrogations autour de la vision** (l'intention stratégique), qui définit ce que la firme entend être sur le long terme. Nous reconnaissons que le concept de business model n'apporte de réponses qu'en termes d'analyse stratégique, et non de préparation de futur. Cependant, réfléchir en termes de business model revient à décortiquer les mécanismes de création de valeur. A ce titre, il contribue à améliorer la compréhension des liens de causalité et donc de mieux appréhender le concept de ressources et d'aptitudes organisationnelles.

Le business model n'est donc qu'un outil complémentaire de la réflexion stratégique. Son utilisation seule n'est pas synonyme de stratégie. C'est la modification et/ou la déclinaison du business model, en l'inscrivant dans son environnement, qui constitue la stratégie.

Au-delà d'un diagnostic, le business model peut également contribuer à la réflexion sur le développement.

Mais la déclinaison du business model n'est pas toujours possible ou peut elle-même s'essouffler. Il faut alors en inventer de nouveaux. Là encore, le business model peut être un outil utile.

## **9. Le business model comme outil de créativité : towards continuous business model innovation**

Dans le contexte économique actuel, assimiler l'innovation aux produits ou à la technologie est beaucoup trop restrictif : une vision plus large est nécessaire. Ainsi, les dirigeants peuvent s'ouvrir de nouveaux axes de développement en inventant des business models innovants : c'est l'innovation stratégique. Celle-ci peut se révéler par la remise en cause d'une ou plusieurs composantes du business model.

L'entreprise peut d'abord imaginer comment innover radicalement sur la proposition de valeur pour le client, comme l'ont fait les cafés Starbucks. Cette société américaine a développé un nouveau concept de cafés, des endroits conviviaux servant toutes sortes de spécialités à base de café torréfié par l'entreprise elle-même. D'abord présente aux Etats-Unis, elle compte aujourd'hui plus de 10 000 implantations dans le monde, et a connu une croissance exponentielle au cours des dernières années.

Ce type d'innovation nécessite d'entrer dans l'intimité du client: tel un ethnologue décryptant le fonctionnement d'une tribu, l'entreprise observe minutieusement les habitudes des clients afin de mieux comprendre leurs besoins exprimés ou latents. Dans le secteur du B to B, la description du business model du client peut d'ailleurs contribuer à mettre à jour de tels besoins.

L'entreprise peut également élaborer une modification radicale de l'architecture de valeur existant dans un secteur. C'est ainsi qu'Academia, le leader français des services à la personne dans le domaine du soutien scolaire à domicile, a structuré ce secteur d'activité de l'économie parallèle. Cette entreprise a « industrialisé » les cours à domicile en instaurant des méthodes de sélection précises des professeurs, et en gérant leur affectation à 78 000 écoliers et étudiants dans 70 villes en France.

Dans des secteurs moins immatériels, les décisions de sous-traiter, de passer un partenariat stratégique avec un concurrent ou encore de délocaliser une partie des activités sont autant de possibilités de modifications. Ces opérations se sont d'ailleurs multipliées au cours des dernières années, sous l'effet conjugué de la globalisation et de l'essor des nouvelles technologies, contribuant à renouveler les business models des entreprises.

Il est également possible de cumuler les deux modifications radicales précédentes (proposition de valeur pour le client et architecture de valeur), introduisant ainsi une véritable stratégie de rupture : le business model de Zara, déjà présenté, en constitue un bon exemple. Cette entreprise a réussi à remettre en cause le dogme selon lequel l'entreprise doit choisir entre apporter un plus au client à un coût plus élevé, ou faire une offre plus banale à un coût modéré. De même, les exploitants de cinéma ont su renouveler leur business model en lançant les multiplexes. Au-delà

d'un film sur grand écran dans des fauteuils confortables, ces sites offrent aux clients de véritables lieux de divertissement et de restauration, grâce à des partenariats avec de nouveaux prestataires non liés au monde du cinéma (distributeurs de biens culturels, restauration,...). Implantés dans des zones commerciales, sur des terrains moins coûteux mais plus faciles d'accès en voiture, ces cinémas ont permis de relancer la fréquentation des salles obscures en France.

Bien entendu, l'innovation sur les business models sera plus aisée dans le cas d'une création d'entreprise. En effet, on pourra dans ce cas débiter par une réflexion sur les propositions de valeur pour le client existant dans le secteur, et inventer par la suite l'architecture de valeur la plus appropriée. Cette démarche s'avère plus difficile pour une entreprise déjà existante, car elle devra composer avec l'architecture de valeur établie ou se résoudre à des changements majeurs. Mais là aussi, la nécessaire vérification de cohérence suggérée par le business model peut être instructive : en souhaitant devenir une compagnie aérienne low-cost, la société Air Liberté avait-elle mesuré les modifications radicales à apporter à sa manière de fonctionner ? Son architecture de valeur correspondant toujours à une compagnie aérienne traditionnelle, son business model n'était pas cohérent.

Ikea ou Zara sont cités en exemple : mais la mise au point de leur business model a été particulièrement longue, et est née de hasard et d'opportunités. La réflexion en terme de business model permet selon nous d'accélérer ce processus de mise au point. De plus, permet de rester à l'affût car c'est justement ce processus que font les concurrents ou les acteurs extérieurs au secteur. Ce n'est pas toujours aisé pour une entreprise existante, car la remise en cause de son business model risque de l'obliger à rompre avec le business model existant. Mais cela introduit une dynamique d'anticipation, plus favorable qu'une réaction simplement défensive.

Morris (2005) parlent de cycle de vie des business models. La compréhension du business model constitue selon lui le point de départ de l'innovation sur les business models.



Osterwalder et Pigneur (2005) soulignent que « the main role of the business model is to find and design a promising business concept » (p. 8).

Le business model structure la créativité tout en s'affranchissant de l'analyse concurrentielle, comme le recommande Kim et Mauborgne (Kim et Mauborgne, 2005).

Voelpel et al (2005) proposent un « sense testing model for managers to enable disruptive innovation of business models ».

## **10. About the research**

- Si partie méthodologie : participative action research, action research (au sens de Kaplan)
- Expérience en formation ; utilisation du business model pour structurer la partie analyse de la stratégie.
- Les étudiants MBA se l'approprient facilement, car se rendent compte de son pouvoir de synthèse, qui structure leur pensée.
- Analyse détaillée des définitions : cf content analysis de Morris (2005)

### **A titre anecdotique**

On peut remarquer que de nombreux auteurs utilisent abondamment le terme business model dans leur articles sans même en donner une définition. Ainsi, (Markides et Charitou, 2004), dans un article utilisant le terme dans le titre même de leur article, ne prennent pas le soin de le définir. The fact that we are non native english speaker might explain why we wonder so much about this term, whereas natives often take it for granted.

**ANNEXE: LISTE DES DEFINITIONS DU BUSINESS MODEL**

<b>Auteurs</b>	<b>Définition</b>	<b>Champs</b>	<b>Type d'article (académique ou non)</b>	<b>Utilisation du terme (général ou e-business)</b>
(Slywotzky, 1995) **	The business system is the totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings (or response), defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers, and captures profits. It is the entire system for delivering utility to customers and earnings a profit from that activity	stratégie	Académique?	général
(Timmers, 1998) p 4	An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues	NTIC	Académique	Nouvelle économie
(Venkatraman et Henderson, 1998) p46	The business model is a coordinated plan to design strategy along the customer interaction, asset configuration and knowledge leverage vectors	Stratégie	Académique	Nouvelle économie
(Maître et Aladjidi, 1999)	Le business model est composé de trois éléments : une proposition de valeur, une gestion adéquate du temps et une typologie de l'écosystème puis du positionnement spécifique de l'entreprise. Le business model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure des coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte	Management (consultant)	Non	Nouvelle économie
(Applegate, 2000) p.53	A business model is a description of a complex business that enables study of its structure, the relationship among structural elements, and how it will respond in the real world	e-business	Académique	e-business
(Linder et Cantrell, 2000) (p. 13)	It's the organisation's core logic for creating value A story that explains how a company works A business model is your company's logic for making money in the current business environment. It includes the value propositions you work out with all your important stakeholders and the operations you put in place to make good on your promises and to make use of what you get in return	Stratégie	Non	Général
(Rappa, 2000)	In the most basic sense, a business model is the	stratégie	Non académique	général

	method of doing business by which a company can sustain itself -- that is, generate revenue. The business model spells-out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain.		ue	
(Gordijn et al., 2000)	The main goal of a business model is to answer the question: "who is offering what to whom and expects what in return". Therefore, the central notion in any business model should be the concept of value	stratégie	Académique	général
(Hamel, 2000) p66	A business model is a business concept that has been put into practice	stratégie	Académique	général
(Hartman et Sifonis, 2000)	A business model is an abstraction of what and how an enterprise delivers a product or a service. It is how the enterprise creates wealth.	stratégie	Non académique	général
(Benavent et Verstraete, 2000) p 89	Le business model désigne un ensemble « large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire »	Entrepreneuriat	Académique	NTIC
(Tapscott et al., 2000)	Business webs are inventing new value propositions, transforming the rules of competition, and mobilizing people and resources to unprecedented levels of performance...a b-web is a distinct system of suppliers, distributors, commerce service providers, and customers that use the internet for their primary business communications and transactions	Management / stratégie	Non	Nouvelle économie
(Kraemer et al., 2000) p8-9	Ils identifient quatre blocs constitutifs du business model : « direct sales, direct customer relationships, customer segmentation for sales and service and build to order production »	Technologie de l'information	Académique	e-business
(Stewart et Zhao, 2000)	A statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time			
(Mahadevan, 2000) p.59	A <b>business</b> model is a unique blend of three streams that are critical to the <b>business</b> . These include the value stream for the <b>business</b> partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream. The value stream identifies the value proposition for the buyers, sellers, and the market makers and portals in an Internet context. The revenue stream is a plan for assuring revenue generation for the <b>business</b> . The logistical stream addresses various issues related to the design of the supply chain for the <b>business</b> .	e-business	Académique	e-business
(Weill et Vitale, 2001)	A business model is a description of the roles and relationship among a firm's consumers, customers, allies and suppliers, that identifies the major flows of product, information and money, and the major benefits to participants	e-business	Académique	e-business
(Tapscott,	Business model refers to the core architecture of a	e-	Académique	Nouvelle

2001) p5	firm, specially how it deploys all relevant resources	business	que	économi e
(Affuah et Tucci, 2001) p.3	The method by which a firm builds and uses its resources to offer its costumers better value than its competitors and to make money by doing so...A business model can be conceptualised as a system that is made up of components, linkages between components, and dynamics	e- business	Académi que?	e- business
(Alt et Zimmermann , 2001) p.5-7	We will distinguish six generic elements of a business model: mission, structure, processes, revenues, legal issues and technology. (...) We propose the presented six generic elements as a comprehensive framework in order to develop sustainable business models in the new economy. When designing a business model, all six generic elements and the dynamics of the respective elements have to be considered	Communi cation et manage ment de l'informa tion	Académi que	Nouvelle économi e
(Amit et Zott, 2001) p511	A business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities	Stratégie	Académi que	e- business
(Porter, 2001) p63	A business model is a loose conception of how a company does business and generates revenue	stratégie	Académi que	e- business
(Winter et Szulanski, 2001)	Business model is typically a complex set of interdependent routines that is discovered, adjusted an fine-tuned by “doing”	Stratége	Académi que	Général
(Betz, 2002) p1	A business model is an abstraction of a business identifying how the business profitably makes money. Business models are abstracts about how inputs to an organization are transformed to value-adding outputs	Stratégie	Académi que?	général
(Chesbrough et Rosenbloom, 2002) p6-7	In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue The essence of the idea is ‘how you get paid’ or ‘how you make money’ with a taxonomy of alternative mechanisms	technolo gie	Académi que	technolo gie
(Dubosson-Torbay et al., 2002)	A business model is a conceptual and architectural implementation (blueprint) of a business strategy and represents the foundation for the implementation of business processes and information systems A business model is nothing else than a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable	e- business	académi que	e- business

	revenues streams			
(Elliot, 2002) p7	Business models specify the relationships between different participants in a commercial venture, the benefits and costs to each and the flow of revenue. Business strategy specify how a business model can be applied to a market to differentiate the firm from its competitors	e-business	Académie?	e-business
(Magretta, 2002)	A business model describes, as a system, how the pieces of a business fit together.	Stratégie	Académie	Nouvelles technologies
(Stähler, 2002)	A business model helps to understand the fundamentals of a business. It is an deliberately abstraction of a real business or a future business. It comprises of: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A description what value a customer or a partner receives from the business: it is the value proposition, and it answers the question: what value the business creates for its stakeholders?</li> <li>• A description of the products and services the firm is providing. It answers the question: what does the firm sell?</li> <li>• A description of the architecture of value creation. It answers the question: How is the value in what configuration being created?</li> <li>• The value and sustainability of the business is being determined by its revenue model. It answers the question: with what do we earn money?</li> </ul>	Systèmes d'information	académique	e-business
(Chesbrough, 2003) p.63-64	Le business model est une structure utile pour lier les décisions techniques aux résultats économiques. Même si le terme business model est habituellement appliqué dans le contexte des firmes entrepreneuriales, il a aussi de la valeur pour comprendre comment les entreprises de toute tailles peuvent convertir leur potentiel technologique en valeur économique Les fonctions d'un business model sont les suivantes : la proposition de valeur, le segment de marché, la structure de la chaîne de valeur, la structure de coûts, la position de l'entreprise dans le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle	Stratégie	Non ?	Innovation / nouvelles technologies
(Alexander Osterwalder et Pigneur, 2003)	A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what	Informatique de gestion	Académie	Général

	value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.			
(Hedman et Kalling, 2003)	A generic business model includes the following causally related components, starting at the product market level: (1) customers, (2) competitors, (3) offering, (4) activities and organisation, (5) resources, and (6) supply of factor and production inputs. These components are all cross-sectional and can be studied at a given point in time. To make this model complete, we also include a longitudinal process component (7), to cover the dynamics of the business model over time and the cognitive and cultural constraints that managers have to cope with.	Systèmes d'information	Académique	Systèmes d'information
(Seddon et al., 2004) p.429	A business model outlines the essential details of a firm's value proposition for its various stakeholders and the activity system the firm uses to create and deliver value to its customers. If Porter (1996, 2001) is used to define strategy, a business model may be defined as an abstract representation of some aspect of the firm's strategy. However, unlike strategy, business models do not consider a firm's competitive positioning.	Systèmes d'information	Académique	Général
(Mitchell et Bruckner, 2004) p.40	A <b>business model</b> is the who, what, when, where, why, how, and how much an organization uses to provide its goods and services and develop resources to continue its efforts.	Management/stratégie	Académique?	général
(Warnier et al., 2004) p20	Nous définissons le business model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus Le business model apparaît comme l'ensemble des choix opérés sur un certain nombre de variables influençant la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie	Stratégie	Académique	général
(Shafer et Linder, 2005) p.202	We define a business model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network	Stratégie	Académique?	Général
(Morris et al., 2005) p.727	A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets	Entrepreneuriat	académique	Général
(Alexander Osterwalder et Pigneur, 2005) p.2-3	In this paper we describe the business model's place in the firm as the blueprint of how a company does business. It is the translation of strategic issues, such as strategic positioning and strategic goals into a conceptual model that explicitly states how the business functions. The business model serves as a building plan that allows designing and realizing the business structure and systems that constitute the company's operational and physical form.	Informatique de gestion	Académique	e-business

	<i>A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.</i>			
(Bely, 2005) p.53	Positionner une offre dans le marché, dessiner les processus qui assurent à la fois la valeur de l'offre et la performance économique de l'entreprise, et enfin, choisir le système de contrôle et de management, c'est construire le business model Il s'agit d'aligner ces trois maillons du business model afin que celui-ci soit gagnant	Marketing	Académique ?	Général
(Jim Wu, 2005) p.115	As defined by Betz (2002), a business model is an abstraction of a business identifying how that business makes money. Business models are abstract about how inputs to an organization are transformed to value-adding outputs. (...) A good business model remains essential to every successful organization, whether it is a new venture or an established player	Logistique	Académique?	e-commerce
(Tikkanen et al., 2005) p792	We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company's network of relationship, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company	Stratégie et finance	Académique	Général
(A. G. Pateli et Giaglis, 2005) p.168	A business model must explicitly account for the need for partnership and provide the best possible answers to the questions regarding the type of value that each partner will contribute based on its core competence, the distribution of revenues and profits between them, the type of service offerings and the business structures that will be required to implement the changes	Stratégie (change ment)	Académique	e-business
(Voelpel et al., 2005) p.40	The particular business concept (or way of doing business) as reflected by the business's core value proposition(s) for customers; its configured value network to provide that value, consisting of own strategic capabilities as well as other (e.g. outsourced, allied) value networks; and its continued sustainability to reinvent itself and satisfy the multiple objectives of its various stakeholders.	Stratégie	Académique	Général
(Tikkanen et	We define the business model of a firm as a system	Stratégie	Académique	Général

al., 2005) p.792	manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company's network of relationships, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company		que	
---------------------	---	--	-----	--

\* On remplace généralement, comme le fait Tapscott, le terme business system utilisé par Slywotzky en 1996 par le terme plus récent de business model

## BIBLIOGRAPHIE

- Affuah, A. et Tucci, C. (2001), "*Internet Business Models and Strategies*", McGraw-Hill Irwin.
- Alt, R. et Zimmermann, H.-D. (2001), "Preface: Introduction to Special Section on Business Models." *Electronic Markets*, 11:1, 3-9.
- Amit, R. et Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14:1, 33-46.
- Amit, R. et Zott, C. (2001), "Value Creation in E-Business." *Strategic Management Journal*, 22:6/7, 493.
- Applegate, L. M. (2000), "E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape", In *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*, G. a. D. Dickson, G (dir.), New Jersey, Prentice-Hall, pp. 49-101.
- Baden-Fuller, C. (1995), "Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to inside-out Approaches to Strategy Research", *British Journal of Management*, 6:Special Issue 3-16.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17:1, 99.
- Bely, J. (2005), "La Valeur Client, Fondation Des Business Models Gagnants", *L'Expansion Management Review*, Septembre:118.
- Benavent, C. et Verstraete, T. (2000), "Entrepreneuriat Et Ntic: Construction Et Régénération Des Business-Model", In *Histoire D'entreprendre - Les Réalités De L'entrepreneuriat*, EMS (dir.), Caen, pp. 80-95.
- Bettis, R. A. (1998), Commentary on 'Redefining Industry Structure for the Information Age' by J.L. Sampler. *Strategic Management Journal*, 19:4, 357.
- Betz, F. (2002), Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 14:1, 21.
- Brandenburger, B. J. et Nalebuff, A. M. (1997), "*Coopetition*", Harper Collins Business.
- Chesbrough, H. (2003), "*Open Innovation*", Boston, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S. (2002), "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies." *Industrial & Corporate Change*, 11:3, 529-555.



- Doz, Y. (1994), "Le Dilemne De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés", *Revue Française de Gestion*.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2002), E-Business Model Design, Classification, and Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44:1, 5.
- Eisenhardt, K. M. et Sull, D. N. (2001), Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79:1, 106.
- Elliot (2002), "*Electronic Commerce: B2c Strategies and Models*", Chichester: Prentice-Hall.
- Gordijn, J., Akkermans, J. M. et Van Vliet, J. C. (2000), *Business Modelling Is Not Process Modelling*, Communication, ECOMO 2000, Salt Lake City, USA.
- Gulati, R. et Nohria, N. (2000), Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21:3, 203.
- Hamel, G. (2000), "*Leading the Revolution*", Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67:3, 63.
- Hartman, A. et Sifonis, J. (2000), "Defining Business Models", *iQ Magazine*:September/October.
- Hedman, J. et Kalling, T. (2003), "The Business Model: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations", *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.
- Henderson, R. et Cockburn, I. (1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, 15:8, 63-84.
- Hoopes, D. G., Hadsen, T. L. et Walker, G. (2003), "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal*, 24:10, 889-902.
- Jim Wu, Y. C. (2005), "Unlocking the Value of Business Model Patents in E-Commerce", *The Journal of Enterprise Information Management*, 18:1.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75:1, 102-112.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (1999b), Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 40:3, 41.
- Kim, C. et Mauborgne, R. (2005), "*Stratégie Océan Bleu*", Paris, Village mondial.
- Kraemer, K. L., Dedrick, J. et Yamashiro, S. (2000), "Refining and Extending the Business Model with Information Technology: Dell Computer Corporation", *The Information Society* 16:1, 5 - 21
- Linder, J. et Cantrell, S. (2000). *So What Is Business Model Anyway*: Accenture Institute for High Performance Business.
- Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80:5, 86.
- Mahadevan, B. (2000), "Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy", *California Management Review*, 42:4, 55-69.
- Maître, B. et Aladjidi, G. (1999), "*Les Business Models De La Nouvelle Économie*", Paris.

- Markides, C. et Charitou, C. D. (2004), "Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach", *Academy of Management Executive*, 18:3, 22-36.
- Métais, E. (2002), "Comment Dépasser Le Débat Entre Approche Par Les Ressources Et Approche Par L'industrie: Vers La Notion De Polyvalence Stratégique", *Revue Française de Gestion*, 28:138.
- Mitchell, D. et Bruckner, C. (2004), "Establishing a Continuing Business Model Innovation Process", *Journal of Business Strategy*, 25:3, 39-49
- Morris, M., Schindehutte, M. et Allen, J. (2005), "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective", *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Normann, R. et Ramirez, R. (1993), From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71:4, 65.
- Ohmae (1988), "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, 66:6, 149-156.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2003), *Towards Business and Information Systems Fit through a Business Model Ontology*, Communication, Strategic Management Society Conference, Baltimore.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2005), "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", *Communications of AIS*, 2005:16, 1-25.
- Pateli, A. et Giaglis, G. (2003), *A Framework for Understanding and Analysing E-Business Models*, Communication, 16th Electronic Commerce Conference - eTransformation, Bled, Slovenia.
- Pateli, A. G. et Giaglis, G. M. (2005), "Technology Innovation- Induced Business Model Change: A Contingency Approach", *Journal of Organizational Change Management*, 18:2, 167-183.
- Peteraf, M. A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14:3, 179.
- Porac, J. F., Thomas, H. et Baden-Fuller, C. (1989), Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26:4, 397.
- Porter, M. E. (2001), Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79:3, 62.
- Prahalad, C. et Ramaswamy, V. (2003), The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44:4, 12.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15:5, 5-16.
- Priem, R. L. et Butler, J. E. (2001), "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, 26:1, 22.
- Rappa, M. (2000). *Business Models on the Web: Managing the Digital Enterprise*. Retrieved 2994, 2000

- Ray, G., Barney, J. B. et Muhanna, W. A. (2004), "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 25:1, 23-37.
- Rayport, J. et Sviokla, J. (1995), "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, 73:6, 75-85.
- Saïas, M. et Métails, E. (2001), "Stratégie D'entreprise : Évolution De La Pensée", *Finance Contrôle Stratégie*, 4:1, 183-213.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P. et Freeman, P. (2004), "The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy", *Communications of AIS*, 13, 427-442.
- Shafer, S. M. et Linder, J. C. (2005), "The Power of Business Models", *Business Horizons*, 48:3, 199-207.
- Slywotzky, A. (1995), *Value Migration*, Boston, Harvard Business School Press.
- Slywotzky, A. et Morrison, D. (1997), *The Profit Zone*, Times Business.
- Stabell, C. B. et Fjeldstad, O. D. (1998), Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19:5, 413.
- Stähler, P. (2002), *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*, Communication, International Workshop on Business Models, Lausanne, Suisse.
- Stewart, D. W. et Zhao, Q. J. (2000), "Internet Marketing, Business Models, and Public Policy", *Public Policy Mark*, 19:2, 287-296.
- Tapscott, D. (2001), "Rethinking Strategy in a Networked World", *Strategy+Business*:24, 1-8.
- Tapscott, D., Ticoll, D. et Lowi, A. (2000), *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*, Boston.
- Thomke, S. et Von Hippel, E. (2002), Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80:4, 74.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P. et Kallunki, J.-P. (2005), "Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm", *Management Decision*, 43:6, 789-809.
- Timmers, P. (1998), "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Market*, 8:2, 2-8.
- Tirole, J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Tywoniak, S. (1998), "Le Modèle Des Ressources Et Des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour Le Management Stratégique?" In *Repenser La Stratégie*, H. Laroche et J. P. Nioche (Eds.), Paris, Vuibert, pp.
- Venkatraman, N. et Henderson, J. C. (1998), Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 40:1, 33.
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E. et Von Krogh, G. (2005), "Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-Testing Business Models", *European Management Journal*, 23:1, 37-49.
- Warnier, V., Lecocq, X. et Demil, B. (2004), *Le Business Model: L'oublié De La Stratégie?*, Communication, XIIIème conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine.

- Weill, P. et Vitale, M. R. (2001), "*Place to Space :Bringing Order to E-Business Transition Chaos.*" Boston, Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5:2, 171-180.
- Winter, S. G. et Szulanski, G. (2001), "Replication as Strategy", *Organization Science*, 12:6, 740-743.
- Yip, G. S. (2004), Using Strategy to Change Your Business Model. *Business Strategy Review*, 15:2, 17-24.