



PUSG

**journée de recherche  
« Entrepreneuriat et Stratégie »  
Bordeaux, 1er juillet 2008**



**Amira LAIFI**

Centre de Recherche NIMEC – IAE de Caen

*Une approche en termes de business model :  
une alchimie entre entrepreneuriat et stratégie*

Atelier de recherche AIMS  
« **Entrepreneuriat et Stratégie** »

Mardi 1er juillet 2008  
Bordeaux

**Une approche en termes de business model :  
une alchimie entre entrepreneuriat et stratégie**

Amira LAIFI

NIMEC 3, Rue Claude Bloch  
B.P 5160/14 075 Caen  
Tél : 06.32.83.22.90  
[amira.laifi@unicaen.fr](mailto:amira.laifi@unicaen.fr)

---

Ce travail se veut une réflexion sur un objet de recherche charnière entre les approches stratégiques et entrepreneuriales.

Depuis la fin des années 90 nous avons assisté à une multiplication des travaux académiques traitant de la notion de business model. Articulé autour de la création de la valeur, ce concept dont l'usage ne cesse de s'accroître, se range dans les deux spécialités, autrement dit l'entrepreneuriat et la stratégie.

A travers le prisme de la création de valeur, ce papier se force de montrer dans quelle mesure une approche en termes de business model constitue une passerelle entre d'une part l'entrepreneuriat une discipline formulée autour de la notion de l'émergence et des initiatives créatrices de valeur et d'autre part le nouveau paradigme stratégique dont l'essence réside dans des concepts comme la "*value innovation*".

Mots clé : entrepreneuriat, business model, création de valeur, stratégie

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier particulièrement les évaluateurs anonymes ainsi qu'Olivier Germain pour leurs recommandations.

L'accroissement du e-business, avec sa myriade de nouvelles entreprises changeant ou révolutionnant les chemins conventionnels de faire des affaires, ont fait émerger un concept qui commence à s'imposer dans les recherches académiques en sciences de gestion : le business model. Largement utilisé par les praticiens et les investisseurs (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 532), le business model permettait aux créateurs d'entreprises d'expliquer, notamment aux investisseurs potentiels, comment ils comptent générer des revenus. C'est un concept souvent associé au thème de l'innovation et très utilisé en entrepreneuriat (Jouison, 2005), chose reliée à l'apparition de ce concept en même temps que les start-up de la nouvelle économie (Hedman et Kalling, 2001). La littérature en stratégie, quand à elle, reste relativement lente à refléter et traiter la nouvelle terminologie, empruntée à l'univers des praticiens et que les approches entrepreneuriales se sont vite appropriées (Verstraete et Jouison, 2007).

Dans son sens le plus basique le business model explique clairement comment une entreprise fait de l'argent. Les académiques s'accordent pour le définir sur un point : le business model représente les voies intentionnelles qu'une entreprise est susceptible d'emprunter et les choix qu'elle fait afin de créer de la valeur (Chesbrough, 2003 ; Chesbrough et Rosembloom, 2002 ; Amit et Zott, 2001) et générer des revenus (Chesbrough et Rosembloom, 2002 ; Timmer, 1998) en spécifiant son positionnement sur la chaîne de valeur. Ces deux dimensions : la génération des revenus et la création de la valeur peuvent être rapprochées si l'on se fonde sur la définition que donne Porter (1985: 38) à la notion de valeur "*the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them. Value is measured by total revenue*". Même si notre conception de la valeur est beaucoup plus large que la seule valeur créée aux clients, puisque nous traitons de valeur créée pour différents "*business actors*", nous supposons que la valeur créée aux différentes parties d'un business model dépend largement de la valeur créée aux clients.

La création de valeur est analysée comme directement dépendante d'un certain nombre d'éléments. En effet selon Chesbrough et Rosenbloom (2002), les chercheurs qui traitent du concept de business model s'attaquent généralement à des questions d'articulation de l'offre, d'identification de la clientèle au sens large, de combinaison de ressources et compétences et ce que cela implique en termes d'organisation des transactions. Tapscott (2001: 37-38) définit le business model comme une architecture dont l'objectif est de créer de la valeur pour le client. Cette architecture est constituée d'un certain nombre de composantes ayant attrait à la sélection des clients, la définition de l'offre et de son utilité, la définition des tâches à accomplir par l'organisation et celles qui vont être déléguées à des parties externes, la configuration des ressources et la captation des profits. Les choix effectués sur ces différentes variables déterminent la valeur créée pour différentes parties, l'architecture des revenus et la structure des charges de l'entreprise renvoyant à la conception de Desmarteau et Saives (2005: 48) qui considèrent que le business model "*est le design d'un système stratégique opérationnel qui articule une cabine de pilotage initiée et des compétences distinctives dans une chaîne de valeur en réseau avec des partenaires choisis pour offrir des produits ou des services valorisés par des clients dans un marché donné à des coûts appropriés*"

Ayant pour objectif de faire un rapprochement conceptuel entre approches entrepreneuriales et approches stratégiques, ce papier engage une réflexion autour du business model qui a un fort potentiel d'intégration des deux logiques, qui en invoquant le thème de la créativité et de l'innovation se révèlent proches et complémentaires. Pour ce faire notre travail se présentera ainsi : dans un premier temps, nous essayerons de caractériser les approches entrepreneuriales

à travers la notion de création de la valeur au cœur de la conception du business model, nous mettrons également en avant l'évolution de la pensée stratégique qui se construit autour d'une approche de l'innovation de la valeur, et qui désormais est susceptible d'accueillir et d'inclure dans son champ conceptuel des termes tels le business model. Le business model sera donc appréhendé en tant que processus dynamique de création de valeur/innovation de valeur, qui peut être mobilisé aussi bien par des approches stratégiques qu'entrepreneuriales. Ainsi, dans une dernière partie, après avoir montré l'intérêt de mobiliser le concept de business model, nous essaierons de caractériser le processus de création de valeur selon une approche business model.

## **1. L'INNOVATION DE VALEUR : UNE APPROCHE AMBIVALENTE**

Dans un balayage théorique de l'ensemble des travaux qui ont été dédiés à la notion du business model, Rédis (2007) a explicitement fait la différence entre trois ensembles de travaux consacrés à ce terme. Les travaux pionniers qui ont traité de business model sont circonscrits dans le champ des TIC, ils se sont particulièrement intéressés aux activités de la nouvelle économie et à leurs modes de génération de revenus. Le business model a également fait objet de travaux s'inscrivant dans le courant des sciences de la vie qui ont étudié les trajectoires de développement des business model et les modalités de leur financement. Le troisième ensemble de travaux, que l'auteur qualifie de générique englobe à la fois des approches stratégiques, entrepreneuriales et ontologiques.

Comme le font remarquer un certain nombre d'auteurs tels Alt et Zimmerman (2001), Rédis (2007) et Jouison et Verstrete (2008) les conceptions académiques de la notion de business model diffèrent d'une discipline à l'autre, en l'occurrence l'entrepreneuriat et la stratégie. Il n'est toutefois pas étonnant de soulever des points communs aux deux approches. Ces lignes communes ont entre autres attiré à la création de valeur qui constitue une passerelle entre la discipline stratégique et entrepreneuriale et marque la bivalence du concept de business model.

La création de valeur est conçue dans ce papier en tant que processus d'innovation de valeur tel qu'appréhendé par Kim et Mauborgne (1997), susceptible de déplacer l'équilibre concurrentiel dans un champ. En recourant à la terminologie du courant de l'intention stratégique, celle de la dynamique concurrentielle en l'occurrence, la création de valeur assimilée à l'innovation de valeur est considérée selon une démarche d'innovation stratégique. Il s'agit d'innovation radicale, de rupture, compatible avec une approche en termes de business model qui, à l'opposé des approches statiques, est l'expression d'un processus dynamique d'actions et d'interactions reposant sur un ensemble de manœuvres stratégiques et de tactiques ayant pour objectifs de rompre avec les statu quo (D'Aveni, 1995: 52).

### **1.1. LES APPROCHES ENTREPRENEURIALES S'EMPARENT DU TERME BUSINESS MODEL**

L'entrepreneuriat, un champ formulé autour de la notion de l'émergence, ne se limitant pas au seul fait de création d'entreprise, est défini comme une initiative créatrice de valeur, entreprise par un acteur individuel ou collectif. En faisant émerger une ou plusieurs entités, l'acteur entrepreneur crée une nouvelle valeur pour différentes parties prenantes (Verstrete et Fayolle, 2004). Pour aborder la valeur, Hoarau et Teller (2001) se concentrent sur les acteurs qui la produisent. La valeur est donc étroitement liée à un processus (Lorino, 2000), qui fait

appel à différents acteurs intervenants d'un réseau de valeur<sup>2</sup>. Les intervenants d'un réseau de valeur, à travers la mobilisation d'une diversité de ressources et compétences vont permettre l'articulation d'une offre répondant aux besoins du client et aux attentes de différentes parties. Selon Das et Teng (2000) l'accès à de nouvelles ressources et compétences, la nouvelle combinaison des ressources et compétences et la coordination inter-organisationnelle, reflètent un potentiel de création de valeur.

Articulé autour de l'émergence et de la création de la valeur, le champ de l'entrepreneuriat a assez rapidement accueilli le concept de business model dont la conceptualisation se rode autour de cette démarche de création de valeur et d'innovation. Il ne semble donc pas surprenant de parler business model en contexte d'émergence. Il s'avère même très fréquent d'avoir recours au business model pour évoquer des questions liées à l'entrepreneuriat, comme le confirme Rédis (2008). Toutefois, si le business model est souvent invoqué dans les travaux portant sur l'entrepreneuriat, la littérature en stratégie quand à elle rechigne à employer le terme.

## **1.2. LA STRATEGIE A INTEGRE TARDIVEMENT LE CONCEPT DE BUSINESS MODEL DANS SON ARSENAL THEORIQUE**

De manière générale, la littérature académique reste relativement lente à refléter et traiter la nouvelle terminologie de l'univers des praticiens. D'après Hedman et Kalling (2001), l'utilisation de la notion de business model, notamment dans la discipline stratégique, pâtit de son association aux activités du e-business, aux secteurs de la nouvelle économie et aux thèmes de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Le business model a mis du temps à être intégré dans la littérature en stratégie, les chercheurs se sont montrés circonspects quant à la mobilisation et au déploiement de ce terme. Certains chercheurs ont considéré synonymes business model et stratégie, ce que dénie certains autres, considérant qu'il s'agit de deux approches différentes, reposant sur des logiques et des objets d'analyse différents (Porter, 2001 ; Chesbrough, 2006). Ce qui selon un certain nombre d'auteurs (Magretta, 2002 ; Porter, 2001 ; Warnier et al. 2004) explique le peu d'intérêt qu'a suscité ce concept auprès des chercheurs en management stratégique. En effet, les approches dominantes en stratégie se résument dans le questionnement suivant : comment faire mieux que la concurrence ? Autrement dit comment acquérir un avantage concurrentiel, en se préoccupant de la position concurrentielle de l'entreprise, des menaces des concurrents, des entrants potentiels et de la répartition de la valeur. L'ensemble de ces questions occupent une position centrale en matière de stratégie et une position de loin moins importante dans une approche business model (Porter, 2001: 71).

Un autre point non moins important, qui explique le désintérêt des chercheurs en stratégie, réside dans les hypothèses sur l'état des connaissances (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 535). Dans une approche business model les connaissances sont supposées limitées, sujettes à des efforts d'exploration, elles ne sont pas déterminées par des schémas allant de soi et des présupposés. La stratégie en revanche, se fonde sur des calculs et des choix analytiques qui supposent un fort niveau de fiabilité des informations. La voie précédente dans laquelle s'est engagée une majeure partie de la littérature en stratégie a induit un biais cognitif dans la pensée stratégique. A cet égard Lecoq et al. (2006: 98), soulignent que *“le business model doit être pris au sérieux, car ....il permet de rendre compte et de comprendre des dimensions*

---

<sup>2</sup> Réseau de valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1997) ou encore système d'offre (Joffre et Koenig, 1992) sont des termes très proches qui désignent l'organisation externe des transactions. Koenig (2004) définit un système d'offre en tant qu'ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle un produit et/ou un service, il s'agit des différentes phases du processus de création de la valeur.

*de la gestion d'activité que les concepts actuels de la stratégie ne permettent pas d'exprimer''.*

Prahalad et Bettis ont introduit en 1986 la notion de la logique dominante : un ensemble de règles heuristiques, de normes et de croyances que les managers créent pour guider leurs actions. La logique dominante implicitement sert de filtre des idées et comportements. Ce mécanisme de sélection permet de maintenir une convergence et une cohérence d'ensemble, mais constitue une entrave à la créativité. Cependant, au début des années 90, et sous l'angle de l'interdépendance et de la complexité, les travaux sur l'hypercompétition de D'Aveni et ceux sur l'intention stratégique de Hamel et Prahalad ont révélé une nécessité vitale pour les entreprises de formuler des stratégies de mouvement faisant évoluer et bouleverser continuellement l'équilibre d'un champ concurrentiel. Ils proposent une vision rénovée de la concurrence, mettant particulièrement l'accent sur les questions de déséquilibre et de volatilité des positions et des avantages acquis. Ces approches retiennent le caractère temporaire de tout avantage concurrentiel. Ce dernier est continuellement remis en question par les mouvements concurrentiels et la construction dans le déséquilibre et la rupture. Le déplacement continu des équilibres concurrentiels s'expliquent par une instabilité de la demande, une rapidité de l'évolution des savoirs et connaissances des entreprises, de faibles barrières à l'entrée, et un accroissement des alliances (Mathé, 2004). Ces approches de destruction créatrice rompent avec les logiques conventionnelles en management stratégique qui s'appuient sur une offre de référence et qui structurent les conditions concurrentielles autour de règles établies et données. Elles prônent des logiques perturbatrices qui postulent que les conditions concurrentielles sont évolutives, que l'équilibre concurrentiel n'est pas statique et qu'une agressivité concurrentielle est vitale.

De cette remise en question permanente de l'acquis, découle une perspective différente de la stratégie. Il s'agit plus pour une entreprise de se doter de la capacité de renouveler les "facteurs clé de succès" d'une activité que de chercher un avantage durable défendable, qui de toutes les façons ne l'est plus dans un contexte d'hypercompétition. Selon D'Aveni (1994), désormais l'objectif de la stratégie est d'entretenir des perturbations afin de créer un déséquilibre concurrentiel favorable à l'organisation plutôt que d'entretenir un avantage concurrentiel et un état d'équilibre.

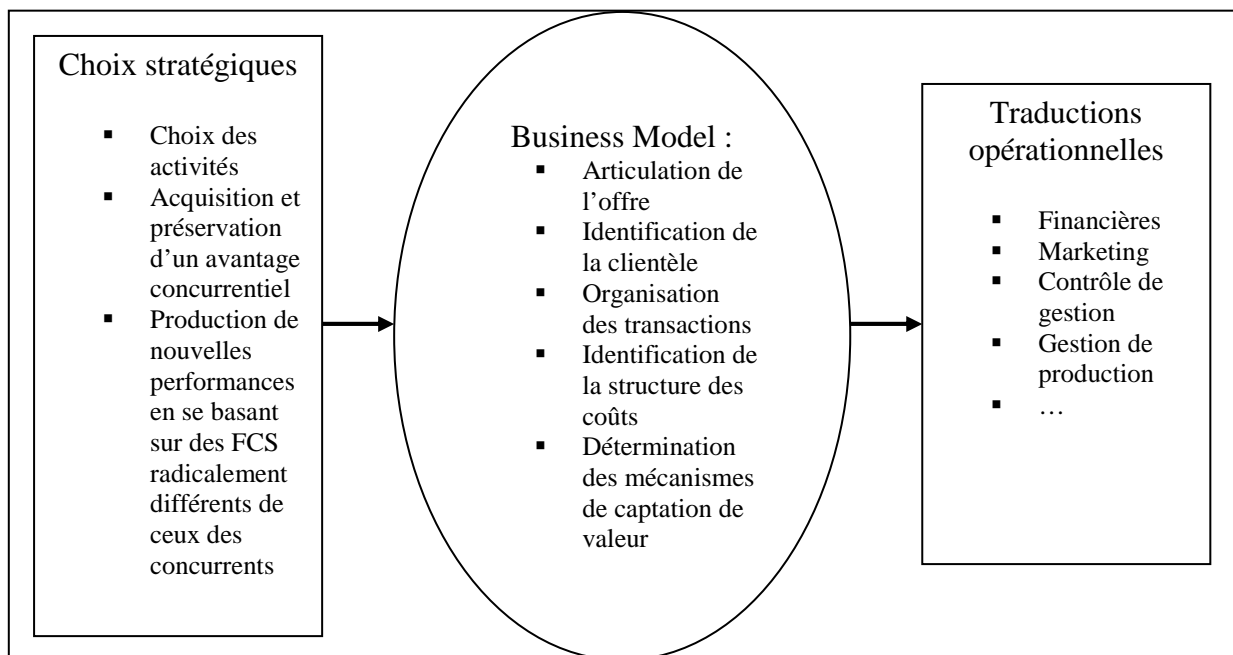
Fidèles à la pensée Shumpeterienne, pendant les dix dernières années, les recherches se sont multipliées montrant un changement dans la manière d'approcher la stratégie. Selon Kim et Mauborgne (1997 :103), un nouveau paradigme en stratégie s'impose et se résume dans le concept de "value innovation", ou innovation de valeur l'essence même d'une approche en termes de business model. L'entreprise selon une logique d'innovation de valeur a pour ambition de proposer une valeur nettement supérieure à travers son offre. Elle se focalise sur les éléments qui créent une valeur supérieure (Kim et Mauborgne, 1997: 106). L'entreprise sort des schémas communs et acquis et ne se restreint pas au ressources disponibles afin d'identifier de nouvelles sources de valeur. Elle met sur le marché une offre à la limite des frontières de l'industrie, mais qui résout les problèmes majeurs des clients, en mettant un terme aux compromis qu'ils étaient forcés de faire. La nouvelle logique stratégique a permis aux chercheurs en stratégie d'enrichir leurs travaux en recourant à de nouveaux concepts tels le business model et par la même de se rapprocher voire se confondre avec les travaux se rangeant dans le champ de l'entrepreneuriat.

## **2. INTERET DU CONCEPT BUSINESS MODEL**

La multiplication des travaux académiques traitant de business model en matière de management stratégique laisse présager une diffusion et une vulgarisation du concept. Cet engouement n'est pas l'expression d'un effet de mode, plusieurs auteurs (Chesbrough, 2006, 2003 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Magretta, 2001 ; Porter, 2001 ; Lecoq et al. 2006) expliquent le bien fondé et la pertinence de ce terme.

## 2.1. UN NIVEAU D'ANALYSE INTERMEDIAIRE

Les auteurs, précédemment cités, s'accordent à dire que l'un des principaux éléments de pertinence du concept de business model est qu'il constitue un niveau d'analyse intermédiaire. En effet le business model est l'articulation de la stratégie et des politiques fonctionnelles de l'entreprise. Il se positionne entre les choix stratégiques de l'entreprise et leurs expressions opérationnelles. *“C'est ce positionnement intermédiaire qui fonde la pertinence du concept”* (Lecoq et al. 2006: 107). Le business model permet d'appréhender l'alchimie qui s'opère entre approches stratégiques et approches opérationnelles et leurs répercussions fonctionnelles à travers une approche transversale pertinente pour l'action des managers. En se voulant une réponse à la question quelles vont être les sources de création de valeur en optant pour tel choix, une approche business model fait le lien entre les choix stratégiques et les préoccupations opérationnelles en engageant une réflexion sur la clientèle, l'offre, les ressources et compétences, la chaîne de valeur (organisation interne de l'offre), le réseau de valeur (organisation externe de l'offre), la structure des revenus et la structure des coûts.



### Le business model : un niveau d'analyse intermédiaire

## 2.2. UNE APPROCHE TRANSVERSALE

Il convient de souligner qu'un autre élément, aussi important que le niveau d'analyse intermédiaire, qui fonde la pertinence du concept de business model découle de sa transversalité. Contrairement aux approches fonctionnelles parcellisant l'entreprise, le business model considère l'entreprise selon une vue d'ensemble. Il est défini selon une approche transversale appréhendant l'entreprise dans sa globalité sans se limiter à aucune de

ses politiques fonctionnelles. Evoquer le business model conduit en effet à aborder, dans une vision intégrée en sortant des analyses strictement fonctionnelles, des questions tant sur la stratégie de la firme que sur les prix et les clients (réflexion avant tout marketing) ou encore sur la structure de coût propre au contrôle de gestion. C'est d'ailleurs de sa transversalité que la notion de business model est très utilisée en entrepreneuriat.

Hedman et Kalling (2001: 10) attestent qu'il est envisageable d'appréhender et d'étudier un business model en tant que sections horizontales isolables, auquel cas le business model se confondrait avec la chaîne de valeur, ils notent toutefois que le business model, avec ses différentes dimensions évolue dans le temps, ses composantes sont également régies par des liens de causalité, ce qui explique le caractère longitudinal, processuel et transversal d'une approche en termes de business model. Les deux auteurs affirment qu'une telle approche apporte une réponse aux questionnements de certains courants, comme la RBV, quand au positionnement du niveau d'analyse en termes de création de valeur. Plutôt que les ressources, les activités d'une chaîne de valeur, ou encore les produits, Hedman et Kalling avancent le business model en tant que niveau d'analyse pertinent.

### **2.3. UN FORT POTENTIEL D'INNOVATION**

Le business model apparaît comme une source de créativité intéressante à plusieurs égards. Une approche business model incite l'acteur qui la mobilise à aller au-delà des schémas et des présupposés allant de soi, pour explorer des nouvelles sources alternatives de création de valeur et de génération des revenus. Selon Tapscott et *al.* (2000 : 17) un business model innovant invente des nouvelles propositions de valeur, transforme les règles de la concurrence et mobilise les gens et les ressources pour accroître le niveau de la performance. Le business model permet d'envisager des sources potentielles de revenus en se fondant sur des nouvelles voies d'exploitation des ressources et compétences détenues et/ou à partir de l'exploration de nouvelles ressources et compétences. Bénavent et Verstrete (2000: 95) considèrent que la construction du business model *“ne se limite pas à une accommodation, c'est-à-dire la mise en conformité d'un système de production à son environnement, mais prend la forme d'une assimilation : l'entrepreneur façonne son environnement, construit le marché, socialise non pas l'innovation mais ceux qui l'adopteront”*. Ils avancent à ce propos l'hypothèse suivante : le business model innovant transforme d'abord le marché pour favoriser le processus d'innovation, puis, lorsque les conditions de viabilité économiques sont réunies, il ajuste l'innovation au marché.

Le business model, en tant que mode de faire des affaires et des choix intentionnels pour lesquels opte l'entreprise afin de créer de la valeur et générer des revenus, met en avant notamment la possibilité de créer de multiples sources de création de valeur et de génération de revenus, éventuellement inexploitées par les concurrents. Dans tout secteur une variété infinie de business model est susceptible d'être mise en œuvre. Ceci est le cas notamment dans les champs émergents, souvent caractérisés par un fort potentiel d'innovation, et où souvent les jeunes entreprises créent des nouveaux business model. En l'absence de business model évident ou standard, les entreprises ont une plus grande marge de manœuvre. Cependant, un processus de sélection s'opère dans le temps au sein de chaque champ, aboutissant à un ou quelques business model dominants à terme.

Une réflexion en termes de business model apparaît comme une source potentielle de créativité, d'innovation de valeur ou de rupture stratégique dans un secteur grâce au déploiement d'une nouvelle organisation des transactions (Magretta, 2002). L'innovation peut

donc porter sur la chaîne de valeur et/ou le réseau de valeur. Le cas DELL illustre bien ce type d'innovation. En effet DELL s'est passé des distributeurs traditionnels, a reconfiguré le réseau de valeur, et a restructuré l'architecture des revenus à son profit. Cet exemple, comme plusieurs autres, mettent en évidence une dimension innovation qui, au-delà du développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau processus de production, s'étend à la configuration de l'organisation de l'offre et à l'architecture des revenus (Amitt et Zott, 2001).

D'après Magretta (2002), créer un nouveau business model correspond au récit d'une nouvelle histoire. Et quelque part toutes les nouvelles histoires changent par rapport aux anciennes, ce sont d'autres façons de voir l'univers en soulignant l'expérience humaine. De manière similaire, tous les nouveaux business model sont des variations dans la chaîne de valeur. En général, cette chaîne comporte deux parties. La première partie englobe toutes les activités associées à produire un bien ou un service (le designing, l'achat des matières premières, l'industrialisation...). La deuxième partie englobe toutes les activités associées à la vente (trouver et atteindre le consommateur, négocier, distribuer le produit ou livrer le service...). Un nouveau business model peut se fonder sur le design d'un nouveau produit qui rencontrera un besoin, jusque là, non satisfait, et c'est la nouvelle façon de faire qui va créer de la valeur pour les différents intervenants du système. L'innovation peut provenir donc, d'une autre façon de produire ou de vendre ou de distribuer un produit.

En d'autres termes, l'innovation de valeur induite par la création d'un business model provient de multiples sources (Mathé, 2004: 32) : une nouvelle configuration de l'offre en recourant à une innovation technologique par exemple, une innovation marketing, et une rupture financière ou un nouveau modèle des revenus que nous incluons dans un cadre plus large celui d'une rupture de la configuration des transactions. L'innovation de valeur dans une approche en termes de business model est entre autres la conséquence d'une innovation au niveau de la configuration de l'offre qui rompt avec l'offre de référence sur le marché. L'offre créée s'articule autour d'une valeur dont les piliers sont nettement différents de ceux qui fondent l'offre dominante. Une rupture technologique peut être à l'origine de l'innovation de valeur, elle peut émaner de l'acteur perturbateur, comme elle peut être le fruit de partenariats faisant appel à des tiers aussi bien internes qu'externes au champ. Les innovations technologiques issues de mélanges de technologies ou de l'exploration de technologies externes au champ constituent un phénomène courant dans la cosmétique-alimentaire.

L'innovation de valeur provoquée par un business model innovant est aussi de nature marketing. Le changement des cibles commerciales, autrement dit le passage d'un modèle B2C à un modèle B2B par exemple est susceptible d'entraîner une rupture ou un déplacement de l'équilibre concurrentiel dans un marché. A cet égard, la création de valeur est source de consommateurs potentiels et donne à l'activité une position spécifique (Mathé, p.12).

La reconfiguration de l'organisation des transactions induite par un nouveau business model reflète également un fort potentiel d'innovation de valeur. Elle peut être d'origine financière (Mathé, p.8) : les opérations de fusions acquisitions transforment voire bouleversent les structures financières des intervenants d'un marché, leurs dimensions, leurs pouvoirs, etc. C'est ce qui s'est passé dans l'industrie du livre au début des années 2000, avec des mouvements de concentration d'envergure, c'est ce qui s'est passé également dans l'industrie du disque qui se trouve dominée par quatre grands acteurs concurrents : Vivendi music, EMI, Sony Music et BGI, et Warner Music intégré par le groupe Bronfman. Une reconfiguration des modèles de revenus a le même effet et est susceptible d'entraîner une secousse dans un secteur. Les mouvements financiers et les changements des logiques de captation de valeur,

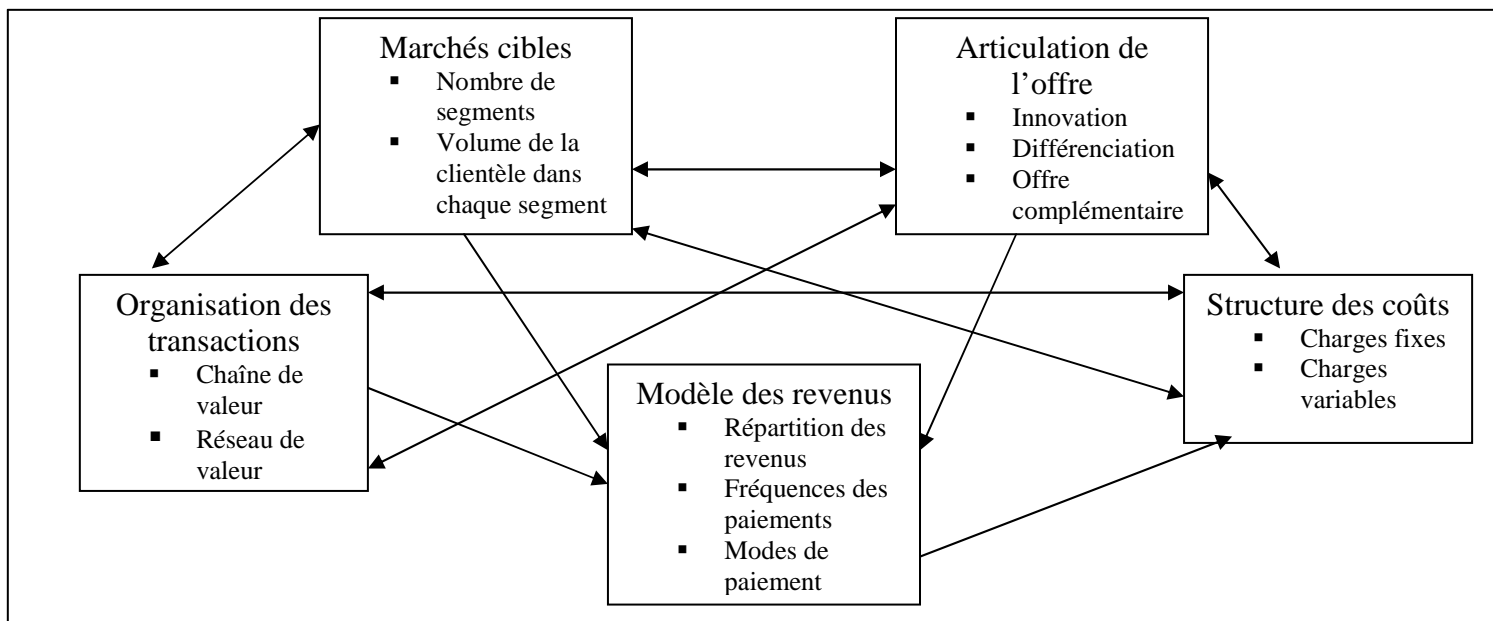
de répartition des revenus, accélèrent les mouvements dans les marchés. Il convient de souligner que les structures financières et les modèles de revenu sont à leur tour largement déterminés par les stratégies de mouvement formulées par les acteurs d'un secteur.

### 3. LE BUSINESS MODEL UN PROCESSUS DYNAMIQUE DE CREATION DE VALEUR

On a tant parlé de la manière dont le Web change les business model traditionnels. Le business model est peut être l'aspect le plus discuté et le moins compris et appréhendé du Web (Alt et Zimmerman, 2001: 3), il y a peu d'évidence tranchante quand au sens exact de ce terme. Le business model est souvent utilisé, ce n'est pas pour autant qu'il bénéficie d'une définition claire et précise, il reste un terme rarement explicitement défini. Cette façon d'appréhender le business model laisse entendre qu'il ne s'agit que d'un effet de mode ; le business model est donc une notion qui ne bénéficie pas d'une grande importance et qui sera amenée à disparaître dans peu de temps. Toutefois, depuis la fin des années 90, des auteurs en stratégie ont montré un intérêt croissant à la notion de business model laissant prédire sa vulgarisation à moyen terme.

Afin d'apporter plus de clarté et de rigueur au concept de business model Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont proposé une définition qui se fonde sur l'articulation des fonctions qu'il remplit. Une définition qui, selon Chesbrough (2006), est plus détaillée et plus opérationnelle que ce qui est souvent proposé pour définir la stratégie et les domaines d'activités stratégiques. Dans la même lignée, Hedman et Kalling (2001) considèrent que le business model est un terme utilisé pour expliquer les composantes d'un business donné (p.2), et expliciter les relations causales qui existent entre elles (p.9-10).

Cette section s'efforce d'apporter plus de clarté à la notion de business model. Les composantes d'un business model seront mises en évidence ainsi que les relations dynamiques entre elles tout en gardant à l'esprit que les choix effectués sur chacune de ces composantes déterminent le niveau et la nature des revenus générés ainsi que les charges de l'entreprise, et déterminent la valeur créée aux différents "business actors".



**Les composantes d'un business model**

### 3.1. L'ARTICULATION DE LA PROPOSITION DE VALEUR

D'après Chesbrough (2003), le processus d'élaboration d'un business model commence par l'articulation de la proposition de valeur latente dans la nouvelle offre. C'est le premier attribut de définition d'un business model qui demande une définition préliminaire du produit à offrir, et dans quelle forme le consommateur peut l'utiliser.

L'accélération du rythme de vie, les innovations technologiques, l'amélioration ou les évolutions de la qualité de vie, la dématérialisation qui touche tous les aspects de la vie sociale, culturelle et professionnelle, tous ces changements profonds de nos sociétés au cours des deux dernières décennies ont eu un retentissement sur les frontières de l'espace de valeurs. On assiste sans cesse à un changement d'espace de valeurs, ce qui selon Masson et *al.* (2006: 123) constitue des opportunités d'innovation. L'identification de ces espaces d'innovation et de valeurs coïncide avec le déploiement progressif des innovations elles mêmes. Ils parlent d'une nouvelle rationalisation en cours, selon laquelle il n'existerait pas de *one best way* établi à suivre (p.102), et où il est plus question d'alternatives d'offres qui souvent se décalent des identités des objets figés, en rendant compte de l'exploration ou de la création de nouveaux potentiels de valeur.

#### Encadré 1 : exemple d'espace de valeur non exploité

Ce que l'on reproche souvent aux plateformes numériques de l'édition savante est qu'elles constituent un outil de savoir au caractère austère, rigide et à la convivialité limitée. Certains agrégateurs, tels Cyberlibris, ou encore lekti.com ont vu dans cette limite un espace de création de la valeur, ils ont donc fait de leur plateformes digitales des lieux de rencontre et de construction de relations sociales. Ils ont développé des modèles communautaires reposant sur la mise en commun de ressources et sur la production d'une sorte d'intelligence collective. Ils ont créé des modèles collaboratifs fondés sur les interactions virtuelles, les forums de discussion, des ressources communes qui constituent désormais la clé de réussite des plateformes numériques qui de plus en plus prennent la forme de réseau sociaux producteurs de prestations intellectuelles communautaires.

Une voie fertile d'identification de ces espaces de valeur et une piste orthodoxe mais pertinente de penser la proposition de valeur s'axe sur les attentes du consommateur (Volle et *al.* 2008: 124).

Quels problèmes des consommateurs, l'offre va-t-elle résoudre ? Et quelle ampleur prend le problème du point de vue du consommateur ?

Une bonne connaissance du client permet d'enrichir la proposition de valeur, elle confère une meilleure capacité d'adéquation de l'offre aux demandes et besoins des clients. Un contact direct avec la clientèle dote l'organisation d'une capacité de répondre au mieux aux exigences de ces parties prenantes. Au-delà du fait de proposer un bon produit au moment et à l'endroit qu'il faut, il s'agit de mettre à disposition du client une ou des solutions à valeur ajoutée. La définition de la valeur à proposer dépend des consommateurs ciblés. Se focaliser sur le marché est, selon Chesbrough et Rosenbloom (2002: 533), le point de départ du processus d'élaboration d'un business model. Le business model doit cibler un groupe de consommateurs ou un segment de marché que l'offre va séduire, c'est ainsi que l'entreprise pourra décider des attributs à cibler et configurer son offre (Chesbrough, 2003: 66). La création de la valeur pour le client peut passer par exemple par une banalisation de l'offre en tirant les prix vers le bas ou par une sophistication de l'offre en tirant les prix vers le haut. On se doit d'attirer l'attention sur le fait que la proposition de valeur ne signifie pas forcément des prix plus élevés, l'essence de la création de la valeur est d'offrir la meilleure valeur au meilleur prix.

Dans tout espace concurrentiel, il peut exister plusieurs alternatives de développement de produit, plusieurs clients potentiels à cibler, plusieurs concurrents éventuels à considérer. Identifier le marché avec une proposition de valeur limpide et transparente informe sur les choix à faire et les options à éviter, notamment en termes de spécificités et caractéristiques techniques de l'offre et permet de venir à bout des différents compromis qui émergent au fil du développement de l'offre (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 533). Par exemple faut-il regrouper plusieurs produits et services dans une même offre ou au contraire dissocier les composantes de l'offre ? Les choix de dissociation de l'offre permettent de re-segmenter les groupes de clients en proposant des offres simplifiées plus ciblées, tandis que le groupement de produits et de services est susceptible d'accroître la valeur perçue de l'offre globale, notamment en raison de la complémentarité entre les composantes de l'offre. Selon Chesbrough et Rosenbloom (2003: 535), un alignement positif au réseau de valeur peut avoir un effet de levier sur la valeur de l'innovation, en revanche ne pas réussir à s'aligner au réseau de valeur peut dissiper une valeur potentielle de l'offre.

L'élaboration de l'offre des produits et services doit être l'occasion de déterminer à qui l'entreprise s'adresse et quelles sont les relations avec les différents agents du système de valeur. En effet, une firme doit identifier les agents auprès desquels elle valorisera ses ressources pour générer des revenus

### **3.2. L'IDENTIFICATION DE LA CLIENTELE**

Les choix pour lesquels l'entreprise a opté en matière d'offre vont déterminer le ou les segments de clients à cibler ainsi que leurs tailles et donc le niveau global de revenus. Ce sont ces choix et leurs implications en termes de clientèle et par conséquent de revenus qui détermineront l'exposition de l'entreprise à des risques liés à la disparition de certains de ses marchés cibles ou de certaines de ses ressources. A priori les entreprises ayant un portefeuille de produits et de clients diversifié sont moins exposées aux risques que celles qui ont une offre unique et/ou un client unique. Le business model doit spécifier un ou des groupes de consommateurs ou un ou des segments de marché que la proposition de valeur va attirer et qui détermineront les revenus qui vont être perçus par l'entreprise. L'approche business model appréhende différemment un certain nombre de problématiques stratégiques, notamment la définition du concept client. Dans une perspective business model, la notion de client est utilisée pour spécifier toute partie auprès de laquelle l'entreprise reçoit des revenus et non seulement l'organisation ou l'individu qui consomme le produit offert (Lecoq et al. 2006: 109). Spécifier ses clients permet aussi de savoir comment, la valeur créée se répartit entre les clients. La structure des revenus a des répercussions au niveau cognitif, que ce soit en interne ou vis-à-vis de clients et partenaires. Une approche business model montre que les choix de répartition des revenus entre les différents types de clientèles déterminent largement leurs pouvoirs de négociation respectifs. Il convient à cet égard de souligner que les ressources ou les clients qui fournissent la part la plus importante de chiffre d'affaire peuvent entraîner une myopie quant à d'autres sources potentielles de revenus ou d'autres types de client. En d'autres termes, le business model définit ce qui dans l'entreprise est perçu comme générateur de valeur.

Chesbrough et Rosenbloom (2002: 533) soulignent que la valeur est un concept économique non mesurable par les attributs de performance physique mais plutôt par ce que le client est prêt à payer pour l'appropriation d'un produit ou d'un service. Les clients évalueront l'offre en fonction de sa capacité à réduire les coûts d'une solution à un problème ou encore en fonction de sa capacité à créer de nouvelles possibilités et solutions. Volle et al. (2008: 141)

conçoivent la création de la valeur en tant que processus intégrant plusieurs partenaires, le client entre autres. A cet égard, la valeur est coproduite avec le client, il est plus question de proposer une offre et une valeur avec le client que pour le client. Cette logique fait du client un partenaire du processus de création de valeur, *“une ressources capable de générer des nouvelles ressources, un partenaire capable de co-créeer de la valeur pour l’entreprise pour produire une valeur et l’entretenir dans le temps”*.

**Encadré 2 : l’open source, les ressources numériques ou les modèles de co-crédation de valeur**

La co-crédation de la valeur est une caractéristique de plusieurs business model de secteurs des technologies de l’information et de la communication et du secteur informatique. Aujourd’hui sur les plateformes digitales permettent la création d’intelligence collective, c’est également ce qui se passe au niveau de l’industrie informatique et des développeurs et éditeurs de logiciels libres avec leurs *“open innovation”* et leurs business model de logiciels libres.

En définissant et construisant son business model, l’entreprise doit apporter une ou des réponses à plusieurs interrogations concernant ses revenus. La première question sur laquelle doit se pencher l’entreprise concerne le volume et la structure des revenus générés par l’offre de produits et de services. L’identification du marché est requise pour définir l’architecture des revenus : Combien le client payera-t-il ? Sous quelle forme ? Avec quelle fréquence ? Comment seront répartis les revenus ? A ce propos, Internet est une arène dans laquelle les modèles de paiement se multiplient.

**Encadré 3 : la diversité des modèles de revenus Internet**

Le modèle de revenus des plateformes numériques des ouvrages diffère d’un agrégateur à un autre. Google par exemple propose une formule gratuite aux utilisateurs, les lecteurs ne payent rien et l’agrégateur est payé via les annonces publicitaires et est le principal et quasiment l’unique bénéficiaire de la valeur créée. Cyberlibris a recours à un autre modèle de revenu régné également par une logique de tiers payant, le lecteur selon ce modèle ne voit que la gratuité, et l’agrégateur est payé par les institutions (universités et écoles de commerces) sur la base d’une tarification à l’abonnement, la répartition de la valeur est plus disparate dans ce modèle de revenu, les *“business actors”* du business model de Cyberlibris tels les éditeurs et les détenteurs de la technologie numérique s’approprient une partie, qui pour le moins n’est pas infime, de la valeur créée. Numilog en revanche opte dans son modèle de revenu pour le paiement à l’acte, il transpose le modèle de revenu traditionnel de l’industrie du livre papier au livre électronique.

La définition des offres de produits et services et le choix des cibles de celles-ci sont loin d’être neutres pour l’entreprise. Notamment en matière de définition des acteurs qui permettront à l’entreprise de construire son système d’offre. Choisir un business model implique l’identification des acteurs du réseau de valeur. En fait, *“l’expression business model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit, ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui 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”* (Bénavent et Verstraete, 2000: 89). Alt et Zimmerman (2001: 4) place la création de valeur au cœur d’une approche en termes de business model. Ils conçoivent le business model en tant que processus centré sur le client, dont l’objectif ultime est de créer de la valeur moyennant une configuration de l’offre articulée par un réseau d’acteurs.

**3.3. LA DEFINITION DE L’ORGANISATION DES TRANSACTIONS**

Bréchet et Desreumaux (1998) considèrent la création de la valeur comme une description des relations, des partenariats, des interactions avec différentes parties ainsi que du rôle rempli par chacune d'entre elles.

### 3.3.1. L'identification des ressources nécessaires

Selon Brandenburger et Nalebuff (1997) une approche business model se traduit aussi en termes de ressources. Les ressources et compétences de l'entreprise vont déterminer les sources de revenus cœur et périphériques du business model.

#### Encadré 4 : un même business model et plusieurs sources de revenus

Dans le business model de la grande distribution, l'essentiel des revenus provient de la revente de marchandise, ces revenus au cœur du modèle de revenu du business model sont complétés par des revenus périphériques provenant du développement des propres marques du distributeur ou de la vente de prestation de service, ou encore de coopérations commerciales. Dans le secteur de la haute gastronomie, les principales sources de revenus pour les restaurants à deux ou trois étoiles consistent en la préparation des mets, la vente des boissons, cigares et cigarettes, l'exploitation de la notoriété des chefs des restaurants répertoriés dans le guide Michelin représente des revenus de nature périphériques.

“*La combinaison d'activités ... peut être considérée comme un modèle de revenu*”<sup>3</sup> (Nlemvo et Surlmont, 2008: 151). Il s'agit d'une diversification des sources de revenus au sein du même business model, qui vraisemblablement vise l'amélioration de la rentabilité et le développement et la croissance du business model (p.153).

Il convient toutefois de souligner que les ressources et compétences de l'entreprise sont souvent limitées. Elles sont généralement insuffisantes notamment pour mettre en place et introduire une innovation. Auquel cas l'entreprise fait appel à des *Business actors* susceptibles d'apporter les ressources et compétences nécessaires (Hedman et Kalling, 1998: 9-10). D'où le caractère systémique des ressources qui détermine la valeur de l'offre (Germain, 2003: 16). Vue sous cet angle la création de valeur repose sur une combinaison de ressources mobilisées. Bénavent et Verstrete (2000) soulignent que la question de création d'un nouveau business model est aussi une question de combinaison des ressources. Les ressources agissent comme un vecteur de création d'une nouvelle offre, et d'une valeur au client et à différentes parties. En fait, “*un raisonnement en termes de ressources se révèle adéquat à des stratégies de mouvement*” (Métais et Saias, 2001: 198), le raisonnement inverse est également vrai. Autrement dit la création d'un business model est le résultat d'une reconfiguration des ressources et une nouvelle configuration des ressources peut aussi être le résultat d'un nouveau business model (Hedman et Kalling, 2001:10).

Identifier et choisir les ressources et compétences susceptibles de créer de la valeur ne constituent qu'une phase de l'analyse en termes de business model, qui permettra d'identifier dans un second temps les acteurs nécessaires pour construire son système d'offre. “*Le business model représente la façon dont une entreprise déploie les ressources nécessaires à la création de son système d'offre*” (Tapscott, 2001: 5). Ce niveau systémique des ressources et par conséquent de la création de valeur, renvoie à “*l'idée d'une nécessaire prise en compte du maillon organisationnel des ressources mobilisées*” (Germain, 2003:16).

### 3.3.2. La définition du système d'offre du business model

<sup>3</sup> Dans leur développement Nlemvo et Surlmont assimilent modèle de revenu à business model, étant donné que l'essence du business model réside dans la génération des revenus.

Un business model définit les choix pour lesquels opte une entreprise afin de créer de la valeur (Amit et Zott, 2001: 511). Il est question entre autres de la chaîne de valeur au sens large, ce que Magretta (2002: 88) désigne par chaîne de valeur générique. Nous utilisons le concept de système d'offre ou de réseau de valeur, afin de se positionner dans une approche processuelle, dynamique, interactive. D'après cet auteur, créer un business model implique des variations dans la chaîne de valeur générique dominante dans un champ. Comprendre la logique du business model et selon Métails et Saias (2001), celle du changement et de l'innovation dans lesquelles se positionne ce papier, nous mènent à revenir sur la notion de la valeur et donc sur celle du système d'offre. Les deux auteurs définissent le système d'offre en tant qu'ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle un produit et/ou un service, il s'agit des différentes phases du processus de création de la valeur. *“C'est un réseau social complexe comportant beaucoup de liens directs et indirects entre un large nombre de facteurs”* (Germain, 2003: 16), un système d'action collectif se définissant comme un ensemble de ressources organisées par une entreprise noyau et détenues par cette même entreprise et par des entreprises périphériques (Koenig, 1996: 134). D'après Lamarque (1999), les déterminants de la création de valeur sont appréhendés via le concept de ressources ; la base de la chaîne (Strategor, 1988), et du réseau de valeur. Rédis (2007: 9) utilise des concepts très proches de système d'offre ou de réseau de valeur tels l'écosystème de valeur ou encore la constellation de valeur qu'il définit comme suit : une coalition d'acteurs appartenant à des secteurs différents fédérés autour d'un acteur noyau véhiculant un standard, un procédé technique, et/ou une conception commerciale. L'ensemble de ces concepts dépassent la conception Porterienne de la chaîne de valeur parce qu'appréhendant *“en une seule entité les offres produits/services”* dans la mesure où le cœur de l'offre s'accompagne d'offres complémentaires de produits et/ou de services, et parce que la valeur est conçue en tant que phénomène processuel multidirectionnel plutôt que des transactions linéaires à sens unique.

**Encadré 5 : les relations de partenariats dans le système d'offre  
des places de marché électroniques**

La nouvelle génération de business model des places de marché électronique reflète cette dimension processuelle multidirectionnelle d'une approche business model. En effet, ce genre de business model permet une grande transparence des informations concernant les fournisseurs retenus sur la base d'une analyse financière approfondie, une évaluation minutieuse de leurs activités et un bilan détaillé de leurs comptes résultats étalés sur les trois dernières années. D'après Allal Chérif et Favier (2008: 168), une telle connaissance des fournisseurs fait d'eux des vrais partenaires impliqués de manière active dans le processus de création de valeur et d'enrichissement de l'offre.

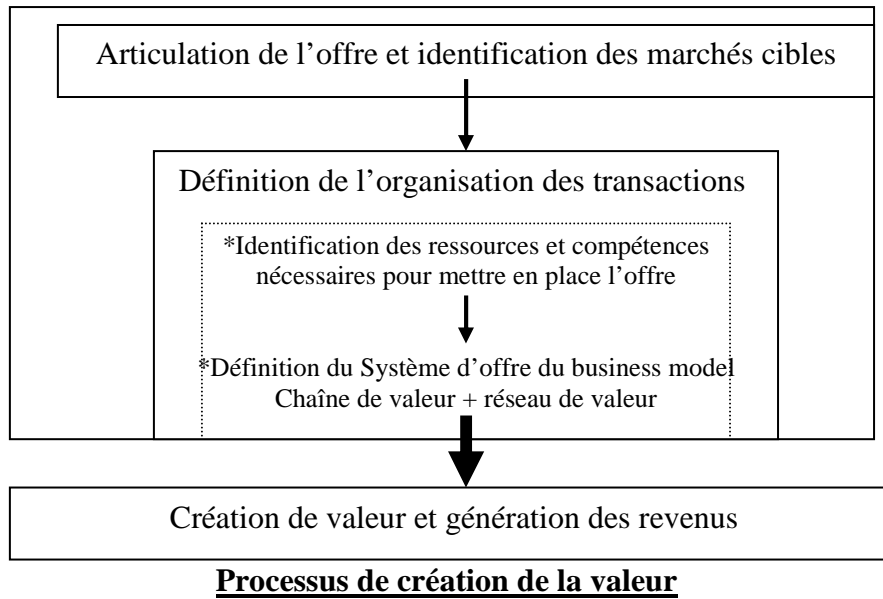
Le système d'offre et de manière générale le business model sont indissociables d'une configuration organisationnelle. D'où la centralité de questions liées de la répartition des tâches, de la régulation des liens et des interactions entre les composantes.

La définition des ressources à déployer va permettre de déterminer les acteurs susceptibles de les mobiliser, autrement dit, les acteurs qui peuvent contribuer à la construction du système d'offre de l'entreprise. Amit et Zott (2001) mettent en avant la structure des transactions induite par les ressources mobilisées par les business actors. Comme Timmers (1998: 4), ils considèrent le business model comme l'ensemble des interactions entre la firme et certains *“business actors”* susceptibles d'apporter des ressources nécessaires à la construction d'un système d'offre, *“c'est une cristallisation des relations entre parties prenantes”* (Jouison et Verstrete, 2008:178), ce que confirment Alt et Zimmerman (2001:3) qui attestent qu'un business model détermine le choix des partenaires, les conflits d'intérêts et la répartition des

revenus. En général les premiers adhérents à un business model sont les investisseurs qui débloqueront les fonds nécessaires au lancement du business model qui évolue et se développe en fonction des interactions avec les différents détenteurs de ressources dans un premiers temps puis avec les différentes parties prenantes en deuxième temps (Juison et Verstrete, 2008: 180). Il s'agit donc de comprendre comment les ressources mobilisées par une entreprise se transforment en une offre pour les clients à travers une analyse de l'organisation des transactions. Cette organisation renvoie notamment aux fonctions assurées par l'entreprise elle-même et celles assurées par des prestataires externes. La définition d'un business model implique le choix des activités à assurer en interne par la firme ; la chaîne de valeur ; et celles qui seront assurées par des tierces parties ; le réseau de valeur.

L'organisation a vocation à associer, autour de son projet, un certain nombre d'acteurs qui lui permettront de construire son système d'offre (Tellier, 2005). A cet égard, Buisson (2005: 148) souligne que l'entreprise doit arriver à répondre, au moins de manière symbolique aux demandes de plusieurs parties renvoyant ainsi à la multiplicité des aspects de la valeur (Bréchet et Desreumaux, 1998). Cette multi-dimensionnalité de la valeur est étroitement liée à la diversité des acteurs intervenants dans le processus de création et de la valeur et ceux auxquels la valeur est créée. Selon Ansoff (1968: 35) l'entreprise doit prendre en considération les intérêts de chacune des parties prenantes directes, impliquées directement dans les transactions de l'organisation, dans l'élaboration de sa stratégie. Les parties prenantes dont les intérêts sont pris en considération dans l'élaboration de la stratégie apporteront leur soutien à l'entreprise. Ansoff souligne par ailleurs que les intérêts d'ordre économiques et financiers ne sont pas forcément prééminents.

Cette phase d'identification des ressources à mobiliser et de définition du système d'offre permet à l'entreprise de définir son positionnement dans le réseau de valeur (Volle et *al.* 2008: 124). Il est question de spatialisation de l'entreprise (Rédis, 2007: 21). En effet, un des éléments fondamentaux dans la définition du business model est la localisation de l'organisation dans le réseau de valeur du business model en question. L'identification de ce positionnement relève du volet organisationnel de la définition d'un business model. Selon Volle et *al.* la position de l'entreprise dans le réseau de valeur est une question stratégique puisqu'elle détermine la nature de l'activité de l'organisation en lien direct avec les ressources dont dispose cette dernière. Ils ont émis une hypothèse qui souligne une éventuelle corrélation entre l'expérience personnelle et professionnelle des dirigeants et/ou fondateurs (la variable explicative) et la position dans le réseau de valeur (la variable dépendante). C'est également une question stratégique parce qu'elle constitue un déterminant important des cash flow de l'organisation et aura une incidence significative sur sa viabilité. Souvent dans les approches dominantes en stratégie, les parties prenantes d'une entreprise sont considérées comme données. Or dans une approche business model, c'est le modèle mis en œuvre qui détermine quel acteur intervient, quel acteur joue quel rôle, quel acteur occupe quelle position et quel acteur capte quelle valeur. Un business model novateur introduit des nouveaux intervenants dans le champ concurrentiel et redistribue les pouvoirs et les revenus, l'entreprise va donc choisir délibérément la ou les activités qu'elle assurera elle-même et celles qui vont être déléguées pour être réalisées en externe par les intervenants du réseau de valeur. Ces choix intentionnels sont dictés par les ressources et compétences dont dispose l'organisation, mais également par le niveau de revenus visé par l'organisation (Volle et *al.* 2008: 129).



L'organisation des transactions, pour laquelle opte l'entreprise, ainsi que son positionnement au sein d'un réseau de valeur dictent largement les charges supportées par l'entreprise mais également les opportunités d'exploitation ou d'exploration des ressources et compétences émergentes, et par conséquent les opportunités de revenus. Une entreprise très intégrée a sans doute des charges élevées, vue l'importance des charges fixes, mais elle a plus de marge de manœuvre pour générer et saisir des opportunités de nouveaux revenus qu'une entreprise ayant un recours intensif à l'externalisation qui reste un choix avantageux dans les marchés turbulents vu flexibilité qui en découle.

### 3.4. L'ESTIMATION DES COÛTS ET DES MARGES

Avoir une vue d'ensemble sur la nature de la demande, la nature de l'offre et la structure de la chaîne de valeur interne et externe renseigne largement sur la structure des coûts, en effet mandatée par la proposition de la valeur. Une approche business model ne vise pas à tout prix un accroissement des revenus. Elle vise également leur durabilité. Nlemvo et Surlemont (2008: 146) insistent sur cette dimension pérennisation de l'activité et des revenus dans une approche business model, l'objectif de rentabilité est de ce fait mis en avant. Les deux auteurs soulignent que les managers développent des activités complémentaires ou font appel à une tierce partie pour le faire, dans le but d'accroître la rentabilité de leur business model et d'assurer son développement (p.148). Un objectif difficile à réaliser si l'organisation tient à satisfaire la clientèle et à enrichir la proposition de l'offre et la création de valeur coûte que coûte.

Cette obsession de générer des revenus et d'assurer leur pérennité renvoie automatiquement à une réflexion sur les charges induites par les choix effectués pour construire son business model. Généralement, l'élaboration d'un business model innovant et donc la tentative de générer autrement des revenus est générateur de coûts. Le business model, des plateformes digitales d'aggrégateurs de revues scientifiques telles EBSCO, ne peut garantir la création de valeur qu'en misant sur le volume, et il se révèle, d'après Allal Chérif et Favier (2008: 166), difficile de créer de la valeur et d'occuper des espaces de valeur sans mobiliser et sans avoir les moyens de faire ses preuves. Articuler une nouvelle offre et/ou cibler une nouvelle

clientèle requièrent une mobilisation et une mise en œuvre de ressources et compétences qui entraînent en effet des charges. La génération de nouveaux revenus est donc indissociable de la génération des charges. Un nouveau business model modifie les éléments de positionnement stratégique et les modes de création de valeur. Il constitue une nouvelle génération d'affaire proposant un enrichissement de l'offre qui nécessite des investissements conséquents (Allal Chérif et Favier, 2008: 166) induits par l'utilisation de nouvelles technologies par exemple, ou par le recrutement de personnel spécialisé, hautement qualifié et recherché.

Dès lors un certain nombre de questions importantes s'imposent : quel est le volume des ces charges et de quelles natures sont-elles ? Quels sont les principaux postes de coûts ? Quelles marges de manœuvre l'entreprise a-t-elle pour réduire les coûts de son business model ?

La structure des charges est influencée par la structure et le volume de l'offre, elle est également largement déterminée par l'organisation de la chaîne de valeur au sens large.

En interne l'exploitation des synergies entre les ressources et compétences peut être un moyen de limiter la hausse des coûts liés à la nouvelle offre. Au niveau du réseau de valeur, l'externalisation de certaines activités et/ou le développement de quelques formes de coopération peuvent engendrer une réduction des coûts, il convient en revanche de souligner que ces choix peuvent limiter les opportunités de générer à moyen terme de nouveaux revenus. Le choix d'un business model et de son réseau de valeur peut donc permettre à l'organisation de reporter certains coûts sur ses partenaires. Une grande surface de distribution peut reposer sur ses fournisseurs qui mettent à sa disposition leurs commerciaux afin d'orienter les clients et afin qu'ils prennent à charge une partie du service après vente, sans que ces prestations ne soient facturées aux clients. Les efforts de réduction des coûts peuvent également être orientés vers la rationalisation des ressources en allégeant des coûts (réduction des investissements immobiliers, optimisation de la circulation des flux d'information, recours à l'innovation technologique...) ou en développant des économies d'échelle. Au-delà des charges induites par l'organisation interne ; la chaîne de valeur ; et de l'organisation externe ; le réseau de valeur ; un accroissement des revenus entraîne des besoins financiers notamment en fond de roulement. Reste que l'intensité du besoin en fond de roulement varie en fonction de l'architecture des revenus.

Un business model, conçu intentionnellement et résultant d'un processus délibéré de création et de design, plutôt que créé par accident et de manière hasardeuse, doit selon Magretta (p.89-90) reposer sur des éléments et des critères mesurables qui fournissent des feedback pertinents et fiables. A cet égard, les marges et les profits sont des indicateurs intéressants simplement parce qu'ils renseignent sur la viabilité du business model, ils permettent de juger si un business model "fonctionne" ou est efficace ou pas. Ainsi s'écarter des profits et résultats escomptés va permettre de réviser son business model et de le remodeler, du moment où l'on ne part pas d'a priori et de présupposés. Ce qui ne fait pas du business model un synonyme de la stratégie dont l'essence réside dans un terme clé la concurrence. La préoccupation majeure de la stratégie est de faire mieux que la concurrence ou totalement différent. La concurrence représente toujours un point focal en stratégie, ce qui n'est pas le cas d'une approche en termes de business model. Un business model peut toutefois fonctionner comme une stratégie, le cas de DELL peut servir d'un bon exemple.

**Encadré 6 : DELL un business model innovant à l'efficacité d'une stratégie de rupture**

DELL avec son modèle de vente en ligne, a mis en place un business model qui a éliminé une activité coûteuse de la chaîne de valeur traditionnelle des constructeurs d'ordinateurs personnels : les distributeurs, et s'est assuré

de ce fait une gestion des inventaires qui de loin est plus pertinente que celle des concurrents. L'avantage acquis par DELL sur la gestion des inventaires lui a permis de se mettre à l'abri d'une obsolescence que les autres constructeurs sont contraints à supporter vu le rythme des innovations dans ce secteur. Le business model de DELL est différent et difficile à copier, piégés par leur propre stratégie, les concurrents de DELL ne peuvent rompre avec leurs chaînes de distribution et s'aliéner sur le nouveau business model, ils sont condamnés s'ils copient le business model de DELL et ils le sont s'ils ne le font pas. Quand un nouveau business model bouleverse l'économie d'une industrie et qu'il est difficile à copier, il peut à lui seul, sans avoir besoin de formulation d'une éventuelle stratégie, créer un avantage concurrentiel solide. Aujourd'hui que tous les constructeurs d'ordinateurs informatiques sont présents sur le marché via la vente en ligne, DELL doit formuler sa stratégie voire la changer de manière à rester compétitif. L'entreprise repose toujours sur le cœur de son business model et saisi des opportunités qui se profilent avec le développement de nouveaux produits comme les serveurs au potentiel de profit plus élevé que les ordinateurs personnels, ou une nouvelle clientèle et de nouveaux marchés géographiques, en optant pour tel ou tel choix stratégique.

Se focaliser sur le prix et le coût de l'offre, dans l'élaboration du business model, renvoie directement aux marges ciblées. Les marges cibles fournissent une réelle justification des actifs financiers requis pour réaliser la proposition de valeur. Dans le but d'attirer un capital suffisant pour créer et éventuellement élargir un business model, les managers doivent présenter aux investisseurs une prospective attractive crédible des retours sur investissements (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 535). Et de là découle la nécessité de développer une approche de captation de la valeur.

### 3.5. L'APPROPRIATION DE LA VALEUR

Le business model fournit une structure cohérente qui permet de convertir des inputs en une valeur économique à travers la proposition d'une offre. Créer la valeur est une condition nécessaire mais insuffisante pour qu'une firme puisse tirer profit de son business model (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 533). Timmer (1998 : 4) définit le business model en tant qu'architecture de produits, de services et de flux d'information, c'est également une description des activités constituant un business, et des bénéfices potentiels que chaque "*business actors*" peut en tirer. Hedman et Kallin (2001) et Afuah et Tucci (2001) ont une conception du business model proche de celle avancée par Timmer, ils ont toutefois insisté sur la dimension répartition de valeur. Les auteurs postulent que la valeur créée est l'essence du business model, ils l'évaluent par la valeur créée à toutes les parties prenantes. En externe la répartition des revenus entre les différents produits et services et entre les différents *business actors* conduit également les clients ou les partenaires à interpréter ce qui crée de la valeur dans l'offre de l'entreprise. Le business model, à travers la valeur captée par l'entreprise, a ainsi des conséquences sur l'image des produits et plus généralement celle de la firme (Lecoq et al. 2006: 105). L'entreprise doit donc comprendre le rôle cognitif du business model, de manière à capter la valeur dégagée par l'offre (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 532).

Comme le soulignent Bénavent et Verstrete (2000) les parties qui mobilisent des ressources ne sont pas forcément celles qui captent la valeur, il y a une dissociation entre la valeur créée et les ressources mises en œuvre pour produire cette valeur.

#### **Encadré 7 : l'appropriation de valeur une problématique du champ des agrégateurs numériques**

L'appropriation de la valeur est une problématique inhérente aux secteurs de la haute technologie comme l'industrie informatique, ou aussi aux secteurs des technologies de l'information et de la communication. Ainsi par exemple certains éditeurs numériques ou agrégateurs numériques d'ouvrages, bien que mobilisant les ressources technologiques nécessaires au bon fonctionnement de leurs plateformes digitales et les fonds nécessaires à la constitution de leurs catalogues ne captent pas l'essentiel des revenus. Cette fuite de valeur trouve explication dans un léger carnet de clients institutionnels (centre de documentation et bibliothèques universitaires), elle s'explique également par l'absence d'une notoriété susceptible de leur ouvrir les portes des

bibliothèques universitaires (une instance jouant un rôle très important dans la crédibilisation des ressources électroniques) ... Cette carence en ressources de nature institutionnelle et commerciale de réputation poussent ces acteurs du numériques à s'associer à des parties qui maîtrisent ces éléments. La plupart du temps ces tierces parties sont les principaux bénéficiaires de la valeur créée, elles s'emparent de l'essentiel des revenus générés par le business model des agrégateurs numériques.

Une fois identifiée la chaîne et le réseau de valeur requis pour mettre sur le marché son offre, l'entreprise doit définir comment s'approprier une partie de la valeur créée. Un des mécanismes pour capter une partie de cette valeur consiste en l'utilisation d'actifs complémentaires. Créer et s'approprier la valeur souvent inclut une tierce partie (Christensen et Rosenbloom, 1995). Raison pour laquelle les partenariats et interactions externes versus le développement interne autonome de l'offre de la firme, représente une dimension omniprésente du business model (Chesbrough et Rosenbloom, 2002: 538). Le réseau de valeur, créé au tour d'un business model, détermine le rôle que jouent les fournisseurs, les clients et autres tierces parties à influencer l'appropriation de la valeur issue de la commercialisation de l'innovation. Le réseau de valeur pourrait accroître la fourniture des produits complémentaires du côté de l'offre, et aussi les effets de réseau au sein de cibles de consommateurs du côté de la demande. Par ailleurs, le positionnement de l'entreprise dans le réseau de valeur détermine largement sa dépendance vis-à-vis des "*business actors*" de son réseau de valeur, et donc sa capacité à capter la valeur et la proportion de la valeur à capter.

## CONCLUSION

Ayant pour point de départ l'ambition de contribuer aux récents efforts de conceptualisation de la notion de business model qui reste un terme flou et confus, nous avons constaté que ce concept qui a fait apparition dans le monde des praticiens dans les années 90 avec l'émergence des start-up Internet et dont les chercheurs en entrepreneuriat se sont emparés volontiers n'est que très peu présent dans la littérature en matière de management stratégique. Vers la fin des années 90 les travaux académiques dédiés aux secteurs de la nouvelle économie et au champ de l'entrepreneuriat se sont intéressés au concept. Le potentiel d'innovation d'une démarche en termes de business model et sa logique qui se démarque des approches déterministes, qui refuse les acquis, les présupposés, les paradigmes dominants, qui est en quête continue et vitale de nouvelles alternatives de création et d'innovation de la valeur a constitué une opportunité d'enrichissement conceptuel du champ de l'entrepreneuriat dont l'essence réside dans des concepts tels l'émergence, la créativité, l'innovation, la création de valeur...

Cette logique, a priori disjointe du paradigme dominant, héritage de la pensée Porterienne a provoqué un rejet du concept de la part de la communauté des chercheurs en stratégie. On se doit toutefois de souligner que ce concept commence à interpeller l'attention des auteurs en stratégie, et pour cause une évolution de la pensée stratégique. Le nouveau paradigme s'inscrivant dans le courant de l'intention stratégique postule que désormais la stratégie a pour objectif de faire évoluer les frontières des activités et des métiers, de créer de nouvelles opportunités et de bouleverser les conditions de la compétition et les règles du jeu du secteur. Cette démarche proactive dont l'essence réside dans l'innovation de valeur (D'Aveni, 1995) se révèle en phase avec une approche en termes de business model.

Ce que nous pouvons retenir des développements précédents c'est qu'une approche business model, en se voulant une réponse au questionnement quelles vont être les sources de création de valeur et de génération de revenus en choisissant d'entrer dans un champ concurrentiel ou

de construire une nouvelle arène concurrentielle, se révèle adaptée aussi bien aux approches entrepreneuriales et qu'aux approches volontaristes de la stratégie. L'alchimie qui s'opère entre les approches stratégiques et entrepreneuriales semble être plus compréhensible à travers le prisme du business model, en articulant ce dernier autour de la création de la valeur.

Un business model innovant est perçu comme source potentielle d'innovation de valeur (Magretta, 2002 ; Lecoq et al. 2006 ; Amitt et Zott, 2002), susceptible de rompre avec un ordre préétabli et de bousculer un champ. Ce caractère perturbateur d'un business model innovant suscite des réactions hostiles de la part des acteurs qui défendront agressivement leurs intérêts et une situation qui leur est bénéficiaire. Les actions et réactions de ces acteurs sont capables de mettre un terme à l'innovation, et au business model lui-même. Dans le prolongement de nos recherches la question à laquelle nous tentons de trouver une réponse est la suivante : comment construire son business model innovant perturbateur et le faire accepter dans un champ concurrentiel ?

## Bibliographie

- Alt R. et Zimmerman H. (2001), "Introduction to special section-business model", *Electronic Markets*, Vol.11, n°1, p.3-5.
- Allal Chérif O. et Favier M. (2008), "Les modèles économiques des places de marché électroniques : du transactionnel au collaboratif", *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°181, p.161-173.
- Amit et Zott (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol.22, p.493-520
- Benavent C. et Verstraete T. (2000), "Entrepreneuriat et NTIC-la construction du business model", dans *Histoire d'Entreprendre*, EMS p.89-104.
- Brandenburger B.J. et Nalebuff A.M. (1997), *Coopétition*, Harper Collins Business, Paperback Edition.
- Bréchet J.P. & Desreumaux A. (1998), Valeur, marché et organisation, *Actes des XIV Journées nationales des IAE*, Nantes, Tome 1.
- Buisson M.L. (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexité de l'environnement », *Revue Management et Avenir*, Octobre, n°6, p.147-164.
- Chesbrough H. (2006), *Open Business Model*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. et Rosenbloom R.S. (2002) "The role of the business model in capturing the value from innovation : evidence from Xerox corporation's technology Spinoff companies", *Working paper*, Harvard Business School.
- Christensen C. et Rosenbloom R.S. (1995), "Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value networks", *Research Policy*, 24, p.233-257.
- Das T. K. et Teng B-S., (2000), "A Resource-based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, vol.26, Issue 1, p.31-61.
- D'Aveni R.A. (1995), "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework", *Academy of Management Executive*, vol.9, n°3, p.45-57.
- Desmarteau et Saives (2005), "Les PME biotechnologiques sont-elles contre-nature ? Le cas des entreprises des bio-industries au Québec (Canada)", *Communication au colloque de l'ASAC 2005*, Tonronto, Ontario, p.45-54.

- Germain O. (2003), “De l’utilité de la métaphore du métier en stratégie”, *3ème forum de la prospective des métiers (Université Paris IX Dauphine) en octobre 2003*.
- Hamel G. (1998a), “The challenge today: changing the rules of the game”, *Business Strategy Review*, vol. 9 n°2, p. 19-26.
- Hamel G. (1998b), “strategy innovation and the quest for value”, *Sloan Management Review*, Vol. 39 n° 2, p. 7-14.
- Hedman J. et Kalling T. (2001), “The business model: a means to understand the business context of information and communication technology”, *Working paper*, School of economics and management, Lund university, 29 pages.
- Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l’entreprise*, Vuibert. Paris.
- Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion stratégique : l’entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Edition Litec, Paris.
- Juison E. (2005), “Délimitation théorique du business model”, *Communication au colloque AIMS Anger 2005*, 26 pages.
- Juison E. et Verstrete T. (2008), “Business model et création d’entreprise”, *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°181, p.175-197
- Koenig G. (1996), *Management stratégique, Paradoxes, interactions & apprentissages*, 2<sup>ème</sup> édition, Nathan.
- Koenig G. (1999), “ Les ressources au principe de la stratégie ” In Koenig, G. *De nouvelles théories pour gérer l’entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Economica, p.199-239.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique: projets, interactions et contextes*, Paris Dunod.
- Lamarque E. (1999), “Les activités clés des métiers bancaires: une analyse par la chaîne de valeur”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.2, n°2, p.135-160.
- Lecoq X. et al. (2006), “Le business model, un outil d’analyse stratégiques”, *L’Expansion Management Review*, n° 123 hiver 2006, p.96-109.
- Lehmann-Ortega L. et Schoettl J.M. (2007), “Radicalité et brutalité de l’innovation stratégique : pour une relecture du cas IKEA”, *XVIème AIMS*, Montréal.
- Lorino P. (2000), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d’organisation, Paris.
- Magretta J. (2002), “Why business models matter”, *Harvard Business Review*, vol.80, n°5, p.86-93.
- Métais E. et Saias M. (2001), “Stratégie d’entreprise : évolution de la pensée”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°1, p.183-213.
- Nlemvo F. et Surlémond V. (2008), “Le choix des modèles de revenus dans la haute gastronomie”, *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°181, p.145-159.
- Osterwalder A. (2004), *The business model ontology a proposition in a design science approach*, Tèse de doctorat en informatique de gestion, soutenue l’école des hautes études commerciales de l’université de Lausanne.
- Porter M.E. (2001), “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, vol.6/7, p63-79.
- Prahalad C.K. et Bettis R.A. (1986), “The dominant logic: a new linkage between diversity and performance”, *Strategic Management Journal*, n°7, p.485-511.
- Rédis J. (2007), “Le business model: notion polymorphe ou concept gigogne”, *5ème Congrès International de l’Académie de l’Entrepreneuriat*, 3-5 Octobre 2007, Sherbrooke (Québec) Canada.
- Tapscott D. (2001), “Rethinking strategy in a networked world”, *Strategy + Business*, July, 24, p.34-41.
- Tapscott D. et al. (2000), *Digital Capital: Harnessing the power of Business Webs*, Harvard Business School Press.
- Tellier A. (2005), “Comprendre les stratégies collectives de régulation : les leçons du DVD Forum”, *Sessions parallèles AIMS 2005*, 32 pages.

- Timmers P. (1998), ‘‘Business model for electronic markets’’, *Electronic Market*, n°8, vol2, p.2-8.
- Verstraete T. (2003), *Proposition d’un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE=f[(CxSxP)C(ExO)]$* , Ed l’ADREG.
- Verstraete T. et Fayoll H. (2004), ‘‘Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat’’, *VIIème CIFEPME*, Montpellier.
- Verstraete T. et Jouison E. (2007), ‘‘Trois théories pour conceptualiser la notion de business model en contexte de création d’entreprise’’, *XVIème AIMS*.
- Volle et al. (2008), ‘‘Les business model dans la distribution : repérer les chemins de la performance’’, *Revue Française de Gestion*, Vol.1, n°181, p.123-144.
- Warnier V. et al. (2004), ‘‘Le business model : l’oublié de la stratégie’’, *Communication au colloque de l’AIMS 2004*, 23 pages.