Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-261

Le concept de Business Model au travers de la littérature

Jacques Arlotto
Jean-Michel Sahut
Frédéric Teulon

<http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Le concept de Business Model au travers de la littérature

Jacques Arlotto
Responsable de l'incubateur
Audencia Nantes

Jean-Michel Sahut
Professeur, HEG Genève
& CEREGE EA 1722-Université de Poitiers

Frédéric Teulon
Directeur, IPAG LAB

Résumé

Le concept de « Business Model » a réellement émergé à partir du milieu des années 90 avec l'essor du eCommerce et plus généralement de la « nouvelle économie ». Les mutations à l'origine de son développement sont technologiques, économiques et réglementaires. Le concept de business Models s'est alors construit par ajouts successifs et sédimentation de nombreux articles, rapports et livres qui sont venues en préciser le sens au fil du temps. Outre sa capacité à expliquer pourquoi certaines firmes réussissent mieux que d'autres, ce concept ouvre de nombreuses pistes et applications pour la recherche en entrepreneuriat.

Title : The concept of Business Model in the Literature

Abstract

The concept of "Business Model" emerged from the mid 90s with the rise of eCommerce and more generally of the "new economy". The mutations responsible of its development are technological, economic and regulatory. Then, the concept of business model was built by successive additions and sedimentation of many papers, reports and books that came to define its meaning over time. In addition to its ability to explain why some firms perform better than others, this concept opens up many ways and applications for entrepreneurship research.

Introduction

La naissance du concept de « Business Model » (BM) remonte aux années 60 mais il a réellement émergé à partir du milieu des années 90 avec l'essor de la marchandisation d'Internet et plus généralement de la « nouvelle économie ».

Les mutations à l'origine de son développement ne sont pas uniquement d'ordre technologique. Deux autres facteurs d'ordre économique (recherche de création de valeur actionnariale) et réglementaire (en particulier la dérégulation du secteur des télécoms) ont eu une influence importante et ont conduit à l'apparition de nouveaux métiers, la création de modèles de revenus, et la complexification des relations inter-firmes (Rédis, 2007).

Dès lors, ces mutations ont nécessité de nouveaux schémas d'analyse et nouveaux concepts dont celui de Business Model afin de mieux les appréhender et les intégrer dans la stratégie des firmes. L'objectif de cet article consiste donc à expliquer le concept de Business Model, comment il a émergé dans la littérature et son intérêt pour la recherche en entrepreneuriat.

1. Les concepts

1.1. La naissance du concept de Business Model et de eBM

Cette section vise à montrer les bases du concept de « Business Model » (BM) ; lequel a donné lieu à de multiples définitions dans la littérature scientifique du fait de ses dimensions dynamiques telles que la création de valeur, la compétitivité et le changement.

L'essai le plus ancien et probant de définition du concept de BM provient de Viscio et Pasternack (1996). Ils donnent une vision très conceptuelle du BM qui s'assimile à un modèle d'entreprise. Dans leur définition, le BM est composé de cinq éléments formant un système de valeur dont la valeur globale excède la somme de celle des parties : le coeur, les unités de l'affaire, la livraison de service, la gouvernance et les liens. Cette conception décrit les éléments internes et externes à la firme ainsi que leur objectif propre en terme de performance.

Cette vision a, tout d'abord, été complétée par l'approche de Timmers (1998). Il définit un BM comme étant :

- une structure pour les flux de produits, services et informations incluant une description des différents acteurs du modèle et de leurs rôles,
- une description des bénéfices potentiels de chaque acteur du modèle,
- une description des sources de revenus.

D'autres auteurs ont ensuite élargi cette conception. Linder et Cantrell (2000) affirment: « It's a rich, tacit understanding about how all pieces work together to make money ». Ces auteurs appuient cette vision du BM par le fait que 62% des dirigeants qu'ils ont interviewés ont eu des difficultés à leur décrire leur BM au delà de son succès¹. Tandis que pour Loilier et Tellier (2001), un BM peut être assimilé à la façon avec laquelle l'entreprise crée de la valeur.

En fait, définir ce qu'est un BM est un exercice difficile car ce concept est associé à des dimensions dynamiques telles que la création de la valeur, la compétitivité et le changement.

¹ Enquête conduite par l'Accenture Institute for Strategic Change, 2000.

Porter (2001) a notamment qualifié ce concept de « flou », « superficiel », et « théoriquement difficile à appréhender ». Magretta (2002) précise de son côté que l'erreur courante vis-à-vis des BM est de les considérer comme étant une stratégie : « Business modeling is the managerial equivalent of the scientific method - you start with a hypothesis, which you can test in action and revise when necessary ».

Quelle que soit la définition retenue, il est important de dissocier le concept de BM de celui de stratégie et de le considérer comme un concept dynamique qui est constamment mis en cause par les conditions du marché, l'état de l'industrie, les compétences de la firme, ses réseaux, etc.

1.2/ Du Business Model au eBM

Le développement commercial d'Internet a permis d'accélérer la création de nouveaux BM et de redéfinir ceux qui existaient déjà (Applegate, 2001).

Cela est dû au fait qu'Internet n'est pas seulement un nouveau canal de distribution, il touche toutes les activités de la chaîne de valeur qu'elles soient principales ou non, et a engendré de « nouvelles façon de faire des affaires » appelées « e-Business ».

Par exemple, Internet renforce la fonction Recherche et Développement (activité de soutien selon le concept de chaîne de valeur de Porter) en aidant à la conception collective des produits entre les sites et les participants au système de valeur, et en répertoriant les concepts accessibles à toutes les branches de l'entreprise donnant ainsi l'accès en temps réel à toutes les bases de données de vente et de services. Internet permet aussi de réduire le temps de transmission des commandes en automatisant à la fois la relation avec les clients et celle avec les fournisseurs et mettre en place une véritable gestion intégrée. L'impact de telles pratiques sur l'efficacité de travail est de créer une valeur ajoutée supplémentaire pour l'entreprise (Porter, 2001).

Par analogie, le terme de « Electronic Business Model » (e-BM) a émergé dans la littérature pour qualifier les BM du e-business. Concept dérivé de celui de BM, il est aussi difficile à définir et peut être appréhendé de différentes manières. C'est pourquoi, de nombreux auteurs ont essayé de le définir par une approche heuristique, c'est-à-dire à partir de leurs observations du marché. En pratique, les deux termes sont interchangeables dès qu'on s'intéresse au secteur des TIC.

Il en résulte une diversité d'études tant sur le nombre des e-BM identifiés que sur leurs caractéristiques : Timmers (1998) compte onze types différents, neuf pour Rappa (2002), sept pour Grandchamp (2000) et cinq pour Loilier et Tellier (2001).

Sur les caractéristiques choisies afin d'établir sa typologie, chaque auteur s'est référé à des dimensions théoriques ou pratiques différentes (voir le tableau n°1).

Tableau n°1 : Exemples de dimensions de classification des e-BM

Auteur	Dimension
Timmers (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'intégration fonctionnelle (d'une fonction unique à fonctions multiples) ; - Degré d'innovation (faible ou élevé) ; - Impact sur la chaîne de valeur.
Mahadevan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure du marché ; - Marché cible (B-to-B ou B-to-C).
Applegate (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Les sources de différenciation (inventaire propre, vente en ligne, prix fixé en ligne, produits, niveau de personnalisation, etc) ; - Les sources de revenu ; - Les coûts supportés.
Novak et Hoffman (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Les modèles de revenu ; - Les modèles de valeurs aux clients.

Même si plusieurs similitudes sont détectées, les rapprochements qui peuvent être faits sont souvent approximatifs de par l'incompatibilité des dimensions choisies. En effet, Timmers (1998) a une vision très centrée sur les dynamiques internes des e-BM et sur leurs interactions avec l'environnement. Quant à Mahadevan (2000), il privilégie une vision « macro » dans laquelle les e-BM dépendent des types de relations entre acteurs d'un même marché. Ces deux auteurs ne parlent ni des revenus générés, ni des coûts supportés et très peu de la création de la valeur. De même, les études qui se sont intéressées à ces aspects les ont abordés de manière séparée ou partielle.

Applegate (2001) a apporté un début de solution en proposant une classification des sources de revenus en quatre principales catégories : les revenus commerciaux, de contenu, de communauté et d'infrastructure.

La classification des e-BM présentée par Applegate est très précise quant à la création de valeur pour le e-BM (sources de différenciation, de revenus et coûts supportés) mais la valeur créée pour les clients n'y tient pas une place essentielle. La seule réflexion qui concilie ces différentes dimensions est celle attribuée à Novak et Hoffman (2001). Ils définissent un e-BM comme une combinaison d'un modèle de revenus et d'un modèle de valeur au client (figure n°1).

Figure n°1 : Valeurs, revenus et « Customer Model Integration »

Source : Adapté de Novak et Hoffman (2001)

En effet, Novak et Hoffman présentent un « Customer Model Integration » dans lequel la définition d'un e-BM est liée, conjointement, aussi bien aux « modèles de valeurs » pour les clients (value model) qu'aux « modèles de revenu » (revenue model). Il est alors possible d'identifier douze différents modèles de valeurs (tableau n°2).

Tableau n°2 : Les Modèles de Valeurs pour les clients

Modèles de Valeur	Valeur créée pour le client	Exemple de société
Brokerage	Faciliter la rencontre entre vendeurs et acheteurs (marchés B2B, B2C ou C2C).	eBay Priceline.com
Content	Satisfaire les besoins en informations de tout type.	About.com
Search	Cibler l'information recherchée.	Google.com
Incentive	Il s'agit de donner des points aux clients qui, arrivés à une certaine valeur-seuil, peuvent accéder à certains produits et services.	Mypoints.com Webmiles.com
Freeware	Les clients accèdent à un logiciel qui leur est utile gratuitement.	Gratuiciel.com
Communication	Il s'agit surtout de services gratuits d'e-mail, de tchat, ou de la téléphonie par Internet.	Skype.com
Control	La pression engagée par des groupes de clients au niveau de la protection de la vie privée, des droits de propriété du contenu et le boycott des contenus non- éthiques est un apport en valeur.	Anonymizer.com
Outsourcing	Le client est directement connecté par Internet-ERP au producteur pour une plus grande maîtrise de ses demandes.	iprint.com
Entertainment	Le concept est basé sur l'offre d'une information spécifique à un champ d'intérêt particulier, ou de programme de divertissement.	M6.fr
Transaction	Le client bénéficie d'un accès à des magasins normalement non accessibles géographiquement à travers un assemblage par thème.	Retromodern.com
Affiliate	Ce modèle est plutôt orienté vers les PME qui veulent se faire connaître sur le web. Le paiement des coûts de publicité se limite au nombre de clicks sur la bannière uniquement.	Amazon.com Art.com
Community	Les clients peuvent identifier des internautes avec lesquels ils veulent établir des relations de tout type en se basant sur des outils de recherche d'affinité.	Epinions.com

Mais ces modèles de revenus ou de valeurs créées pour les clients ne peuvent être considérés comme exhaustifs pour deux raisons principales :

- compte tenu de la difficulté de définir une seule typologie de e-BM, il est possible de présenter autant de modèles que de combinaisons de sources de revenus; l'apparition d'un nouveau e-BM signifie l'existence d'une nouvelle combinaison originale des sources de revenus, voire la création d'un nouvel élément générateur de revenu ;

- il semblerait que d'autres sources de revenus que celles présentées par Applegate peuvent exister. Novak et Hoffman (2001) identifient la vente de données sur les clients (e-mails, adresses, comportements d'achat, etc.), l'achat en magasin suite à une consultation des produits sur Internet ou les gains en efficience et en efficacité, comme des sources réelles de revenus pour les e-BM.

Ces articles ont été suivis par une autre étape dans la littérature consistant à décrire les éléments du BM plutôt que de lister ses composantes ou d'identifier les différents modèles de valeur. En particulier, pour Afuah et Tucci (2003), le BM est un panier d'activités qui permet à une firme de gagner de l'argent d'une manière soutenable. Leur approche est centrée sur la création de valeur entre plusieurs acteurs. Un BM doit ainsi apporter des réponses aux questions suivantes : Quelle est la nature de la proposition de valeur faite aux clients ? A quelles catégories de clients la proposition de valeur va-t-elle s'adresser ? Comment peut-on évaluer la proposition de valeur et évaluer son prix ? Qui va payer ? Quelle est la stratégie sous-jacente à la proposition de valeur ? Comment construire cette proposition de valeur ? Comment conserver l'avantage obtenu par cette proposition de valeur ?

De manière synthétique (voir le tableau n°3), on peut ainsi définir un Business Model comme une combinaison de trois éléments : une proposition de valeur délivrée au client, la fabrication de cette proposition de valeur et un modèle de revenus (comment cette proposition de valeur est rémunérée ?).

Ainsi, le concept de BM repose sur un autre concept « la proposition de valeur » lequel a été, en fait, inventé par les gourous du management pour caractériser l'innovation « produit ». Cette notion précise en plus du produit ou service proprement dit, la valeur ou les bénéfices perçus par les clients du produit ou service offert par l'entreprise.

De plus, le type d'activité influence fortement la structure d'une industrie (Porter, 2001). Il en résulte que les e-BM sont très différents d'un secteur à un autre. C'est pourquoi la définition de typologies de BM inter-industries est si difficile.

Tableau n°3 : Proposition de synthèse du concept de Business Model

<p style="text-align: center;">Le modèle de revenus</p> <p>La génération de revenus pour l'entreprise est le résultat du modèle d'affaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? Comment mène-t-elle ses affaires pour en gagner ? Comment génère-t-elle durablement des revenus ? - Quelle est la structure de ses revenus, notamment en termes de coûts et de marge ? Quelles sont les sources de revenus ? 	<p style="text-align: center;">L E S E C H A N G E S D E V A L E U R</p>
<p style="text-align: center;">La proposition de valeur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quoi ? : que fait l'entreprise ? quelle est son offre ? quelle est sa mission ? quelle est sa proposition de valeur ? - Qui ? ou Pour qui ? : qui sont les clients de l'entreprise ? qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? - Pourquoi ? : pourquoi les clients achètent-ils ? pourquoi les parties prenantes adhèrent-elles ? quelle est la valeur créée pour toutes les parties prenantes (y compris les clients) de l'entreprise ? 	
<p style="text-align: center;">La « fabrication » de la valeur</p> <p><u>Les ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les ressources/compétences nécessaires pour construire la proposition de valeur de l'entreprise ? - Auprès de qui doit-on se procurer ces ressources/compétences ? Comment les obtenir ? - Comment ces ressources/compétences se combinent-elles pour former des capacités uniques, fondations de l'avantage concurrentiel ? <p><u>Le fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation interne : quels sont les acteurs mobilisés ? quelles sont les activités ? qui fait quoi ? quels sont les rôles ? - Le réseau de valeur : quels sont les acteurs de ce réseau ? quelle est sa place dans ce réseau ? quelles sont ses relations avec eux ? en quoi contribuent-ils à l'élaboration de la proposition de valeur de l'entreprise ? 	

Source : Verstraete & Jouison-Laffitte (2009)

2. Evolution des publications sur la thématique des Business Models

La littérature scientifique sur les Business Models s'inscrit dans le champ disciplinaire des sciences de gestion et des sciences de l'information. Nous analysons dans cette section cette littérature afin de montrer comment elle progresse (quantitativement et qualitativement) et évaluer son potentiel futur.

La méthodologie utilisée pour cette étude repose sur une double approche :

- * quantitative ; il s'agit de répertorier l'ensemble des articles publiés sur ce thème dans des revues académiques (avec comité de lecture), et d'analyser leur évolution temporelle,

- * qualitative : elle porte sur l'analyse des articles ayant contribué à structurer le concept de Business Model d'une part, des articles publiés dans les meilleures revues (à partir du classement du CNRS, de l'AERES et du Financial Times²) d'autre part.

Pour les publications en français, nous nous sommes intéressés au mot « business model » ainsi qu'à ses deux traductions usuelles : « modèle économique » et « modèle d'affaires ».

Notre étude s'appuie sur la base de données d'articles EBSCO qui comprend deux modules : Business Source Premier (revues académiques en anglais) et Vente et gestion (revues académiques en français).

2.1. Approche quantitative

L'analyse quantitative de la littérature montre que le terme de « Business Model » est apparu pour la première fois dans la littérature dans le résumé d'un article de Lang publié dans Journal of Marketing, en 1947, sur l'assurance. Mais, il faut attendre 1960 pour trouver le mot Business Model au niveau du titre et du résumé d'un article de Jones publié par l'Accounting Review.

En fait, la littérature sur les BM commence réellement à décoller à partir du milieu des années 90 tout comme le nombre de création de start-up Internet. Ces deux mouvements concomitants se traduisent dans la littérature par l'utilisation croissante des expressions comme « new business model », « internet business model », ou encore « e-business model ».

Un pic a été atteint en 2004 avec 114 articles, répertoriés dans la base EBSCO, où le mot BM figure dans le résumé. Cette période particulièrement prolifique s'explique par l'éclatement de la bulle sur les valeurs technologiques en 2000 qui a ravivé les discussions sur le bien fondé du BM de certaines start-up. Dans ce type d'analyse, il faut également intégrer le fait que compte tenu du cycle de publication, un article met en moyenne 3 ans entre son élaboration et sa publication.

Après une baisse substantielle, le nombre des publications sur ce thème s'est maintenant stabilisé et a retrouvé celui de l'année 2004. On aboutit ainsi à environ 120 d'articles par an sur le thème des Business Models publiés dans des revues académiques (avec comité de lecture). Ce chiffre est tout à fait significatif par rapport aux 900 articles publiés chaque année par les 25 revues spécialisés en entrepreneuriat du classement de l'Association of Business Schools (UK). Cela prouve que cette thématique est très dynamique par rapport aux

² Ces classements sont disponibles sur le site <http://www.harzing.com/jql.htm>

autres publications dans le domaine de l'entrepreneuriat même malgré certains signes de maturité.

Il reste maintenant à apprécier cette volumétrie par rapport à la qualité des revues.

Figure n°2 : Evolution des publications sur le thème du Business Model
(bases : BSP ainsi que Vente et gestion)

Remarque méthodologique : l'interrogation d'EBSCO a été réalisée mi-janvier 2010. Nous avons fusionné les résultats des années 2009 et 2010 car, au moment de la collecte des données, certaines publications du dernier trimestre de 2009 n'étaient pas encore enregistrées dans EBSCO et certaines du premier trimestre 2010 l'étaient par anticipation.

2.2. Approche qualitative

Notre analyse s'effectue en deux temps. Nous nous intéressons tout d'abord à l'analyse des articles ayant défini le concept de Business Model. Puis, nous cherchons à identifier les articles sur les BM publiés dans les meilleures revues (à partir des classements des revues en économie-gestion du CNRS, de l'AERES et du Financial Times).

Pour identifier les productions scientifiques qui ont permis l'émergence du concept de Business Model, nous nous sommes référés aux citations des articles qui cherchent à le définir. Puis, nous avons complété cette approche en fonction de l'indice de pertinence des articles sur les Business Models obtenu dans EBSCO.

Nous avons recensés 20 productions scientifiques (articles, livres et rapports ou working paper noté WP) qui figurent dans le tableau n°4, mais seuls 3 articles ont été publiés dans deux revues à fort impact.

Ces deux revues sont *Strategic Management Journal* (Catégorie. 1 CNRS) et *Harvard Business Review* (classement du Financial Times). Ce sont deux revues en stratégie et management. L'analyse de l'ensemble des productions montre également un ancrage de ces

articles fondateurs dans le domaine des sciences de l'information dans des proportions similaires pour les articles publiés dans des revues et ceux publiés dans d'autres supports (livres et rapports).

Cet état montre que les publications sur ce thème ont au départ eu des difficultés pour s'imposer. En effet, comme ce concept était relativement flou, les grandes revues s'y sont peu intéressées, à part la *Harvard Business Review*. De plus, on peut noter que ce phénomène n'est pas spécifique à la littérature sur les BM car il y a assez peu d'articles conceptuels publiés dans les grandes revues généralistes en gestion.

Tableau n°4 : Progression de la littérature sur le concept de Business Model

Auteurs	Année	Type	Classement	Définition	Taxonomie	Composants	Outil de représentation	Proposition méthodologique	Mesure	Citations
Viscio & Pasternack	1996	rapport	NS	X	X					1
Timmers	1998	article	NC	X	X					3
Hamel	2000	livre	NS			X			X	1
Linder & Cantrell	2000	rapport	NS	X	X	X		X		2
Mahadevan	2000	article	NC			X				3
Tapscott et al.	2000	livre	NS	X	X		X	X		1
Alt & Zimmernan	2001	article	NC		X	X				3
Amit & Zott	2001	article	1	X	X					4
Applegate	2001	WP	NS	X	X					3
Gordijn & Akkermans	2001	article	NC				X	X	X	1
Hawkins	2001	rapport	NS	X						1
Weill & Vitale	2001	article	NC	X	X	X	X			1
Novak & Hoffman	2001	WP	NS	X	X			X		3
Chesbrough & Rosenbloom	2002	article	NC	X		X				3
Magretta	2002	article	FT	X		X				3
Rappa	2002	rapport	NS	X	X					4
Dubosson-Torbay et al.	2002	article	NC	X	X			X		1
Afuah & Tucci	2001	livre	NS	X		X			X	3
Morris et al.	2005	article	3	X	X	X				3
Johnson et al.	2008	article	FT		X			X	X	3

Note explicative : Le tableau 4 donne une vision synthétique des articles qui ont le plus structuré le concept de Business Model. Il s'inspire de l'approche de Pateli (2002). Les trois premières colonnes indiquent le nom, le type de production scientifique ; livre, rapport, ou article (pour un article publiée dans une revue académique), ainsi que son classement CNRS lorsqu'il s'agit d'une revue (NS et NC signifiant respectivement non significatif, et non classé).

Les 7 autres colonnes expliquent le type de contribution. La colonne 5 « Définition » indique si l'auteur propose une définition précise et assez courte du concept. La colonne 6 « Taxonomie » est renseignée si l'auteur fournit une classification des BM. La colonne 7 « Composants » spécifie si l'auteur fait un effort de conceptualisation des éléments composants un modèle d'affaires. La colonne

8 « Outil de représentation » révèle si l'auteur offre un ensemble d'outils ou une représentation graphique pour mieux appréhender les différentes dimensions du BM. La colonne 9 « Proposition méthodologique » indique si l'auteur propose une méthodologie ou un essai de modélisation. La colonne 10 « Mesure » montre si l'auteur a essayé de définir des indicateurs pour mesurer la performance d'un BM. La colonne 11 « Citations » indique un score entre 1 et 4 en fonction du nombre de fois que l'article est cité dans d'autres publications.

Après cette analyse des articles qui forment la base de la littérature sur les Business Models, nous avons refait une extraction dans EBSCO en fonction du classement des revues en prenant pour base les classements du CNRS, de l'AERES et du Financial Times. L'analyse des articles publiés dans les meilleures revues en économie-gestion, nous a permis d'identifier 55 publications de rang A ou B.

En ce qui concerne le champ disciplinaire de ces publications, on note une grande diversité, preuve de la transversalité du concept de Business Model, mais avec cependant une certaine hiérarchie (voir la figure n°3):

- * le champ disciplinaire Management et Stratégie domine (avec 29% des publications),
- * les systèmes d'information (SI), le Marketing et la Comptabilité-finance suivent et représentent chacun plus de 13% des publications,
- * la théorie de la décision et l'innovation forment le dernier groupe avec pour chacun plus de 9% des publications. Pour la théorie de la décision, on observe une forte concentration des publications dans Management Science qui est la référence dans le domaine des sciences de gestion, tous domaines confondus.

Il est important de noter que ces articles traitent de la problématique des Business Models mais rarement de manière centrale. Le potentiel de publication de cette thématique semble donc limité lorsque l'objet central de la recherche est de définir, classifier, modéliser, appliquer le concept de Business Model.

Figure n°3 : Champ disciplinaire des articles sur les Business Models publiés dans les meilleures revues en économie –gestion

Cette analyse de la littérature amène quatre remarques :

- La définition même de la notion de Business Model repose sur le concept de « proposition de valeur » laquelle caractérise l'innovation « produit »,
- La littérature scientifique sur les Business Models est foisonnante. Il ne s'agit donc pas d'un concept « creux ». Cette littérature se stabilise actuellement ce qui tend à montrer un certain degré de maturité de cette thématique,
- Le thème des Business Models concerne l'ensemble des champs disciplinaires des sciences de gestion. Son caractère transversal s'affirme également au travers de la diversité des revues dans lesquelles des articles sur cette thématique sont publiés,
- Les publications dans les meilleures revues en économie-gestion concernent des éléments périphériques du concept de Business Model.

Conclusion

Nous avons montré dans cet article comment le concept de business Models s'est créé par ajouts successifs et sédimentation de nombreuses contributions qui sont venues en préciser le sens au fil du temps. Il ne s'agit donc pas d'un concept « creux » car sinon la littérature dans ce domaine ne serait pas aussi importante. Toutefois, elle tend à se stabiliser actuellement, preuve qu'elle a atteint un certain degré de maturité.

Ce concept ouvre également de nombreuses pistes et applications pour la recherche en entrepreneuriat afin de mieux comprendre le succès de certaines firmes comme le montre l'étude de Weill et al. (2006) du BM de 1000 grandes sociétés américaines, ou encore de George et Bock (2011) qui ont interrogé 151 chefs d'entreprises indiennes afin d'analyser leur conceptualisation de ce qu'est un BM.

Bibliographie

- Afuah, A. and Tucci C., 2001, *Internet Business Models and Strategies*, Boston, McGraw Hill.
- Alt, R. and Zimmermann, H., 2001, "Introduction to Special Section – Business Models", *Electronic Markets* vol 11, n°1, pp. 3–9.
- Amit, R. and Zott, C., 2001, "Value Creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, n° 22, pp. 493-520.
- Applegate, L.M., 2001, "Emerging e-Business Models: Lessons from the Field", *Harvard Business School*, 26 juillet, pp.14-23
- Campbell, A., 1998, "The Agile Enterprise: Assessing the Technology Management Issues", *International Journal of Technology Management*, vol. 15, n° 1, pp. 82-95.
- Catherine, D., Corolleur, F. et Coronini, R., 2002, "Les fondateurs des nouvelles entreprises de biotechnologies et leurs modèles d'entreprise. Une approche par les compétences et les ressources illustrées sur le cas français", *Revue Internationale PME*, vol.15, n°2.
- Carrier, C., 2009, "L'enseignement de l'entrepreneuriat: au delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires ?", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n°2.
- Chesbrough, H. & 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 and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder A., et Pigneur, Y., 2002, "eBusiness Model Design, Classification and Measurements", *Thunderbird International Business Review*, vol 44, n°1, pp. 5-23.
- Fisken, J. and Rutherford, J., 2002, "Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 8, n°3, pp. 191-199.
- Forge, S., 1993, "Business Models for the Computer Industry for the Next Decade: when will the Fastest Eat the Largest ?", *Futures*, pp. 923-26.
- Gagnon, S., 2003, "E-business Model Innovation and Capability Building", *Discussion Paper No. 2003/40*, World Institute for Development Economics Research, United Nations University, April.
- George G., Bock, A.J., 2011, «The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 35, Issue 1, pages 83-111, January.
- Ghosh, S., 1998, "Making Business Sense of the Internet", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 127-35.
- Gordijn, J. and Akkermans H., 2001, "Designing and Evaluating e-Business Models", *IEEE Intelligent Systems*, July-August, pp.11-18.
- Gordijn, J. and Akkermans, H., 2007, "Business Models for Distributed Energy Resources In a Liberalized Market Environment", *The Electric Power Systems Research Journal*, vol. 77, n°9, pp. 1178-1188.

- Hamel, G., 2000, *Leading the revolution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Han, D. and Han, J., 2001, "Value-based Strategy for Internet Business", *MIT Ecommerce Research Forum*.
- Hawkins, R., 2001, The "Business Model" as a Research Problem in Electronic Commerce, SPRU – Science and Technology Policy Research.
- Jones, G.M., 1960, "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis", *Accounting Review*, vol. 35, n°4, pp. 619-626.
- Kukalis, S., and Senf, G.A., 1994, "Object Oriented Concepts Applied to Strategic Planning", *International Journal of Management*, vol. 11, n°2.
- Kuratko, D.F., 2005, "Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n°5.
- Linder, J. and Cantrell, S., 2000, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- McQuillan, J., 1996, "The Internet Gold Rush", *Business Communications Review*, n°10.
- Magretta, J., 2002, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, May, pp. 86-92.
- Mahadevan, B., 2000, "Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy", *California Management Review*, vol. 42, n°4, pp. 55-69.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J., 2005, « The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, vol. 58, n°6, 726–735.
- Novak, T.P. et Hoffman, D.L., 2001, "Profitability on the Web: Business Models and Revenue Streams", *eLab Position Paper*, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, janvier, pp. 9-18.
- O'Brien, J., Sales, R., Schmerken, I. and Tomasula, D., 1996, "Web Warriors Redefine the Street", *Wall Street and Technology*, n°60.
- Pateli, A., 2002, A Domain Area Report on Business Models, Athens, Athens University of Economics and Business.
- Patterson, S. and Altieri J., 1993, "Business Modeling Provides Focus for Upstream Integration", *Oil & Gas Journal*, n° 43.
- Porter, M.E., 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, June.
- Potok, T.E. and Vouk M.A., 1997, "The Effects of the Business Model on Object Oriented Software Development Productivity", *IBM Systems Journal*, pp.140-161.
- Rappa, M., 2002, *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*, North Carolina State University.
- Reader, D. et Watkins, D., 2006, 'The Social and Collaborative Nature of Entrepreneurship Scholarship: A Co-Citation and Perceptual Analysis', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol 30, n°3.

Rédis, J., 2007, “Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne? ”, 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec.

Shane, S. et Venktaraman, S., 2000, “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°1.

Timmers, P., 1998, “Business models for electronic markets”, *Electronic Markets*, vol 8, n°2, pp. 2-8.

Venkatraman, N., 2000, “Five Steps to a Dot.com Strategy”, *Sloan Management Review*, pp. 15-28, Spring.

Venkatraman, N., and Henderson, J.C., 1998, “Real Strategies for Virtual Organizing”, *Sloan Management Review*, pp. 33-48.

Verstraete T. ; Jouison-Laffitte E., 2009, Business Model pour Entreprendre -Le modèle GRP : théorie et pratique, de Boeck Université, mars.

Viscio, A.J. and Pasternack, A., 1996, Toward a new business model, Format html. Disponible sur : <http://www.strategy-business.com/press/16635507/14974> (dernier accès novembre 2009).

Watkins, K., 2009, “Back to the Future in Entrepreneurship Research?”, séminaire donné à la Southampton Business School.

Weill, P. and Vitale, M., 2002, “What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models?”, *MIS Quaterly Excecutive*, vol 1, March, pp. 17-34.