13e Congrès International
Francophone en Entrepreneuriat et PME

LE PAYSAGE THÉORIQUE DU MODÈLE D'AFFAIRES : CINQ DÉFIS À L'HORIZON POUR ANCRER SA PRATIQUE

Contrôle des similarités : Approuvé
CIFEPME Trois-Rivières 2016
L'AIREPME lutte contre le plagiat

Robert H. DESMARTEAU, professeur

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
desmarteau.robert_h@uqam.ca

Anne-Laure SAIVES, professeure

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
saives.anne-laure@uqam.ca

Résumé

(La littérature des vingt dernières années foisonne de contributions pour décrire la notion de modèle d'affaires. Le lecteur trempé aura remarqué que certains auteurs sont plus cités que d'autres et qu'ils forment ainsi un noyau dur de références sur le modèle d'affaires. Quels horizons possibles voire quels défis peut-on identifier pour ancrer l'utilisation du concept de modèle d'affaires à partir de ce noyau ? Notre communication présente les résultats d'un traitement statistique portant sur les principales contributions sur le modèle d'affaires recensées dans la banque de données *Scopus.* L'analyse statistique du contenu textuel des résumés des 50 articles les plus cités sur ce concept à l'aide du logiciel Alceste met en évidence cinq classes de discours réparties sur une arborescence à deux branches dominantes. La première branche présente trois défis stratégiques : un de nature téléologique, le défi de la posture idéologique (classe 3) ; et deux de nature praxéologique : le défi de l'innovation (classe 4) et le défi d'appartenance à un réseau (classe 5). La seconde branche présente deux défis structurels : la performance (classe 1) et un défi numérique (classe 2). Pour chaque classe de discours, des horizons stratégiques sont circonscrits conceptuellement et corroborés par des propositions de la littérature francophone à des fins de comparaison et d'émulation. Le tout prend la forme d'un vadémécum pour servir l'entrepreneur de TPE/PME dans sa pratique du concept de BM.

Mots-clés : modèle d'affaires, définition, défis, création de valeur, outil, vadémécum.

LE PAYSAGE THÉORIQUE DU MODÈLE D'AFFAIRES : CINQ DÉFIS À L'HORIZON POUR ANCRER SA PRATIQUE

Introduction

Si l'on en croit les témoignages de consultants en stratégie qui œuvrent auprès des TPE et des PME, les livres « *Open Innovation* » *et* « *Open Business Model* » de Chesbrough (2003, 2006) et surtout l'ouvrage « *Business Model Generation* » d'Osterwalder et Pigneur (2010), auquel a récemment succédé un autre *best-seller* « *Value proposition design* » (2014) ont été largement diffusés dans les milieux d'affaires et ce, en raison de leur grande convivialité intellectuelle. Dans les milieux académiques, et encore plus spécifiquement dans les programmes de gestion de type MBA qui s'adressent à des professionnels variés, cette convivialité intellectuelle sert bien les objectifs andragogiques desdits programmes. Si elle suscite autant de curiosité et d'engouement de la part des praticiens, c'est parce que cette approche renouvèle l'enseignement de la stratégie en faisant appel systématiquement à l'expérience des gestionnaires-étudiants, qui plus est avec un fort accent de ludisme.

La littérature académique qui s'intéresse au BM en stratégie est jalonnée de son côté de phases importantes. Desreumaux (2014, p. 49) rappelle que cette littérature remonte essentiellement aux années 1990. Après une utilisation quasi exclusive par les seuls milieux d'affaires sans que le concept ne soit précisément défini, le BM connaît une première période de tentative de définition au milieu des années 90. Puis la décennie suivante est marquée par des travaux empiriques qui visent en particulier à produire des typologies de BM, à partir d'études de cas. Viennent ensuite des tentatives de modélisation du système des composantes d'un BM et de ses articulations. Plus récemment, nous faisons face à « *une phase de théorisation qui exprime le souci de relier le concept de BM à différentes théories existantes (coûts de transaction, RBV, convention etc.) et à un certain nombre de thèmes présents en stratégie (innovation, changement, capacités, concurrence, etc.)* » (Desreumaux, 2014, p. 49). C'est dans l'esprit de cette dernière phase que nous nous situons alors que nous ressentons le besoin d'ancrer la pratique du BM et de revisiter les discours dominants afin d'identifier les horizons et les défis associés à ce concept.

En effet, si la curiosité et l'engouement pour le concept de BM persistent, nous constatons que la rencontre entre le monde des affaires et celui des chercheurs au carrefour BM demeure marquée par plusieurs interrogations quant à la définition du concept, sa modélisation et même sa pertinence pour représenter la complexité de la stratégie d'une entreprise et accompagner l'action (Bréchet et al., 2014). Il existe, à entendre consultants et dirigeants de TPE/PME, un écart entre la pratique du raisonnement BM et les choix d'outils qu'elle génère et la multiplication des propositions cognitives et instrumentales disponibles pour l'accompagner.

Aussi, nous misons dans cette communication sur l'exercice de la synthèse. Nous avons initié en 2016 une première réflexion synthétique en cartographiant les 50 définitions les plus citées sur le BM (*Auteurs*, 2016). Forts d'une lecture épistémologique d'un corpus représentatif de la littérature dominante sur le concept de BM, nous avons choisi ici de travailler sur les contenus des 50 résumés

des 50 articles les plus cités de la littérature exclusivement anglophone, avec pour heuristique de recherche, la question suivante : **Comment ancrer la pratique du modèle d'affaires ?** En d'autres mots, peut-on enraciner la notion de BM à l'aide d'un exercice de synthèse qui mettrait en exergue les défis que sa pratique soulève ?

Concrètement, trois volets sont abordés dans cette communication : le premier restitue la démarche méthodologique adoptée, le second présente les résultats de l'analyse textuelle classificatoire du corpus étudié et le dernier se penche sur une discussion de ces résultats, à savoir une proposition de structuration de l'exploration du concept de BM autour de cinq défis, appuyée par un exercice de repérage d'idées clés sur la pratique du BM plus particulièrement (en TPE/PME) dans la littérature francophone.

1. Méthode de l'investigation du paysage théorique du BM

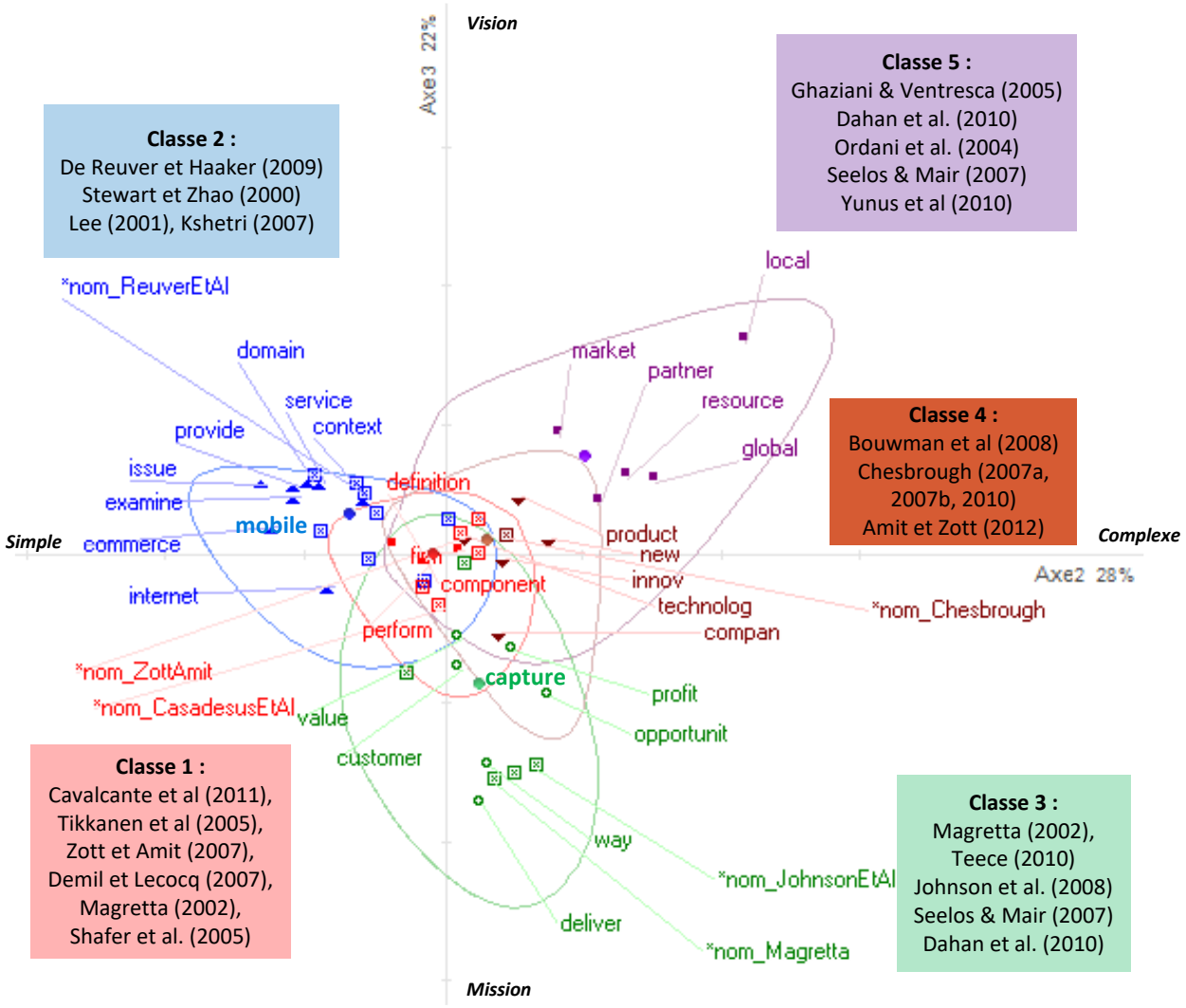
Pour répondre à notre question visant l'enracinement du sens et de la pratique du BM, nous avons d'abord effectué le recensement des articles utilisant le terme clé « modèle d'affaires » dans leur titre dans la base de données Scopus. Mentionnons que cette littérature est exclusivement anglophone en raison de l'indisponibilité d'une banque d'articles bilingue pour ce type de recherche. Nous avons sélectionné les 50 articles les plus cités dans lesquels le terme « *Business Model* » apparaît dans le titre et qui présentent une définition originale du modèle d'affaires, c'est-à-dire une définition qui ne soit pas empruntée à un autre auteur du champ. Par la suite, une analyse statistique du contenu textuel des résumés de ces articles a été réalisée avec le logiciel Alceste dans le but d'identifier et de classifier la variété des thèmes abordés dans ces résumés d'articles. La sélection comprend 50 articles qui s'étalent sur la période 1994-2013 (cf. tableau A en annexes), c'est-à-dire sur l'ensemble des périodes historiques de production scientifique sur le thème du BM rapporté par Desreumaux (2014). De plus, l'année 2010 est marquée par un nombre de contributions plus important lié, en particulier, à la publication notoire du numéro spécial de *Long range Planning* sur le concept.

Le corpus de 7800 mots environ comprend 50 « individus » (c'est-à-dire cinquante résumés d'articles portant sur le concept de modèle d'affaires) caractérisés par 3 variables signalétiques principales (nom des auteurs, année de publication de l'article, nombre de citations de l'article dans Scopus). Il a été soumis à une analyse statistique de contenu textuel à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurrents dans un Ensemble de Segments de Textes), c'est-à-dire à une classification des discours saillants et distincts les uns des autres, à partir d'un découpage en unités d'analyse de base (u.c.e) du corpus. Les unités d'analyse (u.c.e (unité de contexte élémentaire)) sont des paragraphes, comprenant une ou plusieurs phrases, identifiés automatiquement par le logiciel. Après lemmatisation du corpus et calcul automatique de la taille des u.c.e, Alceste effectue une double classification descendante hiérarchique (CDH) pour regrouper les données textuelles en classes à partir d'un chi-deux d'association qui croise le nombre d'u.c.e retenues dans le corpus, le nombre d'u.c.e de la classe considérée, le nombre d'u.c.e où le mot analysé est présent et le nombre d'u.c.e de la classe où le mot est présent. La double classification livre un arbre des classes différentielles de séquences textuelles, représentables sous la forme de mondes lexicaux dits aussi « classes de discours » auxquelles sont associés les mots ou segments répétés (formes) significatifs (en ordre de Khi-2 décroissants) (figure A en annexe 1).

La visualisation du résultat de la double classification descendante principale est enrichie par des calculs complémentaires, entre autres : des classifications ascendantes (CAH) à l'intérieur de chacune des classes produisant une série de dendrogrammes permettant de comprendre la structure de chaque classe à partir des mots clés qui s'y trouvent (cf. annexe 2); et une analyse factorielle des correspondances (AFC) sur les classes produisant des plans factoriels permettant de représenter visuellement les jeux de proximités-distances entre classes de mots (figure 1 ci-après) et la projection des variables signalétiques des classes.

Figure 1 : Les auteurs associés aux discours des différentes classes et défis de la réflexion stratégique appuyée sur le BM (1994-2015)

Représentation sur les axes 2 (22%) et 3 (28%) de l'analyse



L'analyse produit donc une série de partitions jusqu'à aboutir à une arborescence de 5 classes de discours dans un espace multifactoriel. Nous avons choisi les axes factoriels 2 (22% des contenus de l'analyse) et 3 (28%) comme les plus signifiants pour visualiser une représentation de la classification sur la figure 1. Pour l'axe 3, vertical, un pôle nord – la **vision** – et un pôle sud – la **mission** –. Pour l'axe 2, horizontal, un pôle ouest – la **simplicité** – et un pôle est – la **complexité** –. Les cinq classes sont de taille variable : la classe 1 est la plus grande avec 48% des unités du corpus, la classe 2 contient 18% des unités du corpus, la classe 3, 11%, la classe 4, 13% et la classe 5, 10%. La variété des tailles des classes nous intéresse moins que la diversité des discours repérés. Ces classes sont caractérisées par les mots clés possédant les khi2 les plus forts apparaissant sur la figure 1. Nous proposons dans la section qui suit de détailler et analyser le contexte des citations de ces mots clés pour en extraire un sens et des réponses à notre question de recherche.

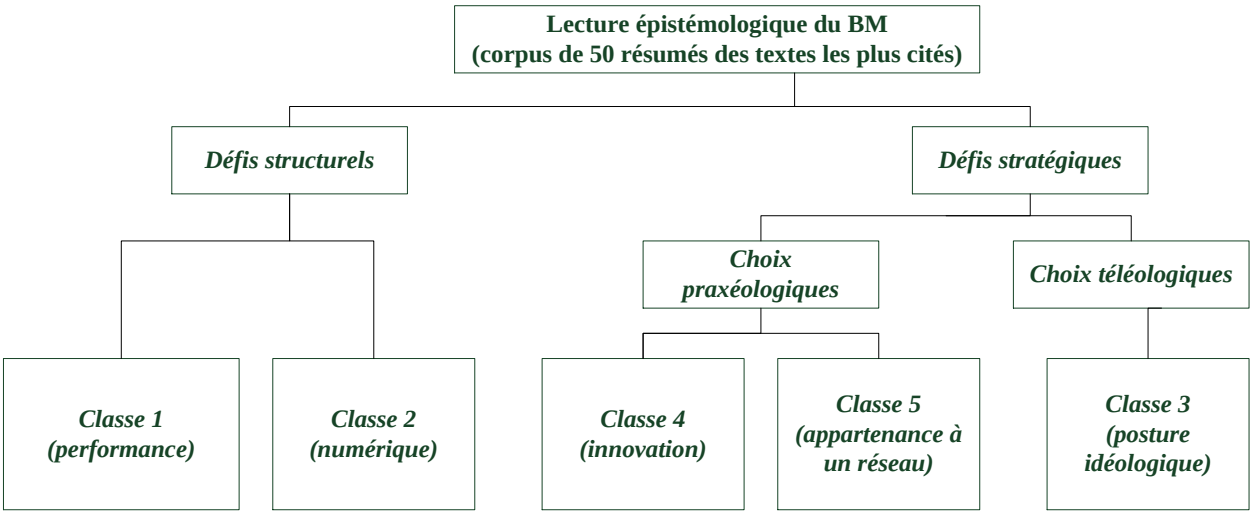
La présentation de la double classification qui suit dans la prochaine section porte donc exclusivement sur la littérature anglophone en raison de l'indisponibilité d'une banque d'articles bilingue d'une part, et de l'impossibilité de traiter conjointement des données bilingues via Alceste d'autre part. Cependant, pour pallier à cette limite et corroborer la classification obtenue, nous avons également procédé à une analyse manuelle complémentaire d'ouvrages et d'articles francophones. Cette recherche, ciblée sur le concept de BM/modèle d'affaires appliqué au TPE/PME totalise une trentaine de contributions extraites de notre sondage de la base de données francophone « *Érudit* ».

2. Présentation des résultats de la classification des discours

2.1 Une partition en 5 classes

L'analyse des contenus **des 50 résumés contenus dans les 50 articles « BM » les plus cités** aboutit à une arborescence en 5 classes associée à autant de défis : « la performance », « le numérique », « l'innovation », « l'appartenance à un réseau » et « une posture idéologique ». La figure 2 présente la thématisation desdites classes. Plus explicitement, on constate une première partition du corpus des résumés présentant d'une part des **défis stratégiques** et d'autre part des **défis structurels**. Le choix de ces deux partitions « stratégie et structure » rappelle les enseignements d'Andrew qui affirme la nécessaire imbrication des deux concepts. « […] *in real life the processes of formulation and implementation are intertwined.* […] *the formulation of strategy is not finished when implementation begins »* (1980, p. 106). Ainsi, c'est cette idée de relations réciproques entre la structure et la stratégie que nous exploitons pour explorer de nouveaux horizons didactiques pour le BM.

Figure 2. Thématisation des classes de discours identifiées



L'embranchement des **défis stratégiques** se subdivise ensuite en deux entre des choix téléologiques d'une part et des choix praxéologiques d'autre part. Des choix téléologiques[1] que sous-tend le défi de la posture idéologique (classe 3) qui relève d'une position sur le monde (*Weltanschauung*) qui façonne l'acte de penser et l'acte d'agir. Viennent également des choix praxéologiques[2] : que sous-tendent deux défis, celui de l'innovation (classe 4) et celui de l'appartenance à un réseau (classe 5). Finalement, sous l'embranchement des **défis structurels**, deux classes sont mises en évidence. Une première subdivision présente le défi de la performance (classe 1) et une seconde subdivision expose le défi numérique (classe 2). La prochaine section présente chacune de ces classes étiquetées à l'aide d'un défi spécifique et dans un ordre allant de la pensée à l'action : la posture idéologique (classe 3); l'innovation (classe 4) ; l'appartenance à un réseau (classe 5); la performance (classe 1) et le numérique (classe 2).

2.2 Contenus des 5 classes

2.2.1 Le défi d'une posture idéologique (Classe 3)

La classe 3 met en évidence le défi de la posture idéologique qu'un décideur stratège devrait relever pour assoir ses convictions et pour étayer le bien-fondé de son modèle d'affaires. Concrètement, c'est ici que le décideur stratège exerce ses talents pour conjuguer les pouvoirs et les intérêts de parties prenantes reliées à son projet (La Plume, 2008) en vue de créer, livrer (voire partager) et capter de la valeur.

Les trois premiers extraits les plus significatifs de la classe 3 appartiennent aux trois auteurs les plus cités[3] pour définir le modèle d'affaires (cf. les citations extraites des verbatims pour chacune des

[1]Les choix dits téléologiques portent sur la finalité de l'action.
[2] Entendus ici au sens de l'exercice d'un choix.
[3]Teece (2010) : 489 fois ; Magretta (2002) : 476 fois ; Morris et al. (2005) : 373 fois ; Johnson, Christensen et Kagernann (2008) : 282 fois ; Zott and Amit (2010) : 275 fois. Ajoutons que les trois contributions de Chesbrough

classes en annexe I). Ainsi tant sur le principe du *quoi* (la valeur) que sur le principe du *qui* (le client), ces trois auteurs reconnaissent le client comme le premier bénéficiaire de la valeur créée.

- D'abord Magretta (2002) (u.c.e 9, khi2=34) pour qui la capacité de valorisation du modèle d'affaires passe par une réponse aux questions suivantes : "*Who is the customer? How do we make money? What underlying economic logic explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?"* (p. 476). Clairement, le « qui » principal est le client tout autant que la notion du rendement nécessaire.

- Par la suite, Teece (2010) (u.c.e 2, khi2=30) présente le modèle d'affaires comme "*the essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit"* (p. 172). À partir de ce triptyque conceptuel, plusieurs auteurs, dont Osterwalder et Pigneur (2010) ont popularisé l'aphorisme « ***Créer, livrer et capter de la valeur*** » pour décrire les principales fonctions d'un modèle d'affaires :

- Pour Johnson, Christensen et Kagermann (2008)(u.c.e 19, khi2=30), le modèle d'affaires : "[...] *consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first: 1) a customer value proposition; 2) a profit formula; 3) key resources; and 4) key processes*. » (p. 61). Johnson et coll. (op.cit.) appartiennent à ces concepteurs classiques du modèle d'affaires qui avancent d'abord et avant tout que la création de valeur pour le client constitue le premier objectif d'un modèle d'affaires. Mais cette dernière engage des ressources et des procédés clés inter-reliés, et donc, implicitement, des parties prenantes multiples qu'il faut savoir orchestrer.

Les deux derniers extraits de la classe 3 ouvrent plus explicitement la porte de la posture idéologique ou encore du « *pour qui créer de la valeur* » dans la conceptualisation et l'opérationnalisation du modèle d'affaires.

- Pour Seelos et Mair (2007) (u.c.e 73, khi-2=21), le modèle d'affaires devient un outil au service d'une approche communautaire pour combattre la pauvreté : « *Bottom of the Pyramid* [4] (BOP) » tout en réalisant du profit. Sous l'approche du BOP, les pauvres deviennent des clients potentiels sous l'action de firmes qui renouvèlent leurs façons de faire entre autres en établissant une multitude de partenariats locaux.

- Pour Dahan, Doh, Oetzel et Yaziki (2010) (u.c.e 159, khi2=12), l'outil du modèle d'affaires devient pour l'entreprise multinationale une opportunité d'adopter un nouveau paradigme où deux finalités, l'économique et le social, se rejoignent et se renforcent pour créer et livrer à la fois de la valeur économique et de la valeur sociale.

(2007a, 2007b et 2010) définissant le BM par ses fonctions sont également emblématiques avec 170, 133 et 272 occurrences de citation (Source : Scopus, juillet 2015).

[4]"*The literature on what is termed the « bottom of the pyramid » BOP, the vast, untapped market of the world's poorest people, suggests that multinational companies can both serve the poor and make profits*." (Seelos and Mair, 2007, p. 49).

2.2.2 Le défi de l'innovation (classe 4)

La classe 4 traite du défi de l'innovation et de son étroite association avec la notion de modèle d'affaires. Au cours de la dernière décennie, un rapprochement conceptuel entre innovation et BM est décrit par Bouwman et al (2008) (u.c.e 202, khi2=26) alors que ces auteurs constatent la nécessité de l'innovation conjointe de BM/de services, forcée par la tendance à la digitalisation et l'évolution des technologies de l'information.

La classe 4 contient également trois extraits significativement distincts de Chesbrough (2007a, 2007b et 2010) qui argumentent fortement la pertinence d'un lien stratégique entre la notion d'innovation et celle de modèle d'affaires. Dans le premier extrait (u.c.e 54, khi2=15) d'une série de trois, l'affirmation se veut convaincante : " [...] *innovation must include business models"* (2006, p. 12). Le deuxième extrait (Chesbrough, 2007b) (u.c.e 71, khi2=4) insiste sur l'importance de miser sur l'ouverture vers l'extérieur pour co-développer ce type de liens stratégiques. Finalement, le troisième extrait significatif (u.c.e 30, khi2=22) dont Chesbrough (2010) est l'auteur traite de la nécessité d'innover tout autant dans la conception elle-même des modèles d'affaires, que dans le développement de nouvelles approches technologiques.

> *Unité n°30 (Khi2 = 22, Individu n°6, *nom_Chesbrough *an_2010 *cit_272 *page_354 *Orig_oui) : "companies commercialize new ideas and technologies through their business models. while companies may have extensive investments and processes for exploring new ideas and technologies*, ***they often have little if any ability to innovate the business models through which these inputs will pass****"* (Nous soulignons).

Pour conclure cette description de la classe 4, l'analyse Alceste met en relief l'extrait d'Amit et Zott (2012) (u.c.e 167, khi2=19) qui corrobore la pertinence d'allier les concepts de modèle d'affaires et d'innovation pour créer des bénéfices, bref d'entrer dans l'innovation de modèles d'affaires au-delà ou en complément de l'innovation de produit ou de procédé.

> *Unité n°167 (Khi2 = 19, Individu n°36, *nom_AmitZott *an_2012 *cit_56 *page_002 *Orig_oui) : "companies are increasingly* ***turning toward business model innovation as an alternative or complement to product or process innovation****. changes to business model design can be subtle; even when they might not have the potential to disrupt an industry, they can still yield important benefits to the innovator"* (Nous soulignons).

2.2.3 Le défi d'appartenance à un réseau (classe 5)

Le défi de la classe 5 est celui de l'appartenance à un réseau. Pour traiter de la répartition des ressources ou encore de la mise en commun de ressources via différents modes de partenariats, nous scruterons les cinq extraits significatifs de cette classe (cf. Annexe 1).

- Le premier extrait (u.c.e 186, khi2=18) tiré de la contribution de Ghaziani et Ventresca (2005), documentée sur vingt-cinq ans, porte sur la tension créatrice ou encore sur la conjugaison de deux perspectives opposées : le « *local* » et le « *global* ». À bien des égards, est rejointe la modélisation de

la complexité décrite par Morin (2015) comme suit : « [...] *il faut distinguer et, en même temps, relier. C'est le paradigme de la complexité.* » (p.127).

> *Unité n°186 (Khi2 = 18, Individu n°42, *nom_GhazianiVentresca *an_2005 *page_ 523 *Orig_oui) : "analyses* ***reveal the simultaneous adoption of (global) and (local) frames without (one) supplanting or co opting the other. the (global) (local) (tension) is conciliated*** *(by) providing primacy across (communities) of discourse to a small collection of frames"* (Nous soulignons).

- La deuxième contribution significative de la classe 5 (u.c.e 162, khi2=31) est celle de Dahan et al. (2010) qui préconisent la collaboration « *Corporate-NGO*[5] » pour créer de nouveaux modèles d'affaires dans les pays en voie de développement. Sous la forme de prescription, ils avancent quatre impératifs stratégiques :

> *Unité n°162 (Khi2 = 31, Individu n°34, *nom_DahanEtAl *an_2010 *cit_59 *page_326 *Orig_oui) : "****we stress four strategic imperatives for the success of corporate NGO :*** *developing market partnerships, innovative combinations of firm and NGO resources and skills; the importance of trust building, and of fit between the two organizations goals; and supporting and understanding the local business infrastructure and environment"* (Nous soulignons).

- La troisième contribution retenue de la classe 5 (u.c.e 210, khi2=22) est celle d'Ordani et al. (2004). Elle porte sur les enseignements à tirer à partir des échecs et des succès de modèles d'affaires dans le cadre de relations B-to-B associées aux marchés en ligne.

> *Unité n°210 (Khi2 = 22, Individu n°48, *nom_OrdaniEtAl *an_2004 *cit_35 *page_281 *Orig_non) : "the new economy presents extraordinary opportunities for growth and profit of electronic management of business to business relationships. E marketplaces, or digital exchanges, represent one of the most promising phenomena in this environment but,* ***despite the promises, many of these B to B exchanges have failed in the last few years, while a few survivors remained in the market****".* (Nous soulignons)

- Nous avons déjà traité un extrait de Seelos et Mair (2007) dans le défi associé à la valorisation et la posture idéologique dans la perspective de l'approche « *Bottom of the Pyramid* (BOP) ». Dans cette classe, un extrait distinctif de ces mêmes auteurs (u.c.e 74, khi2=20) met en évidence l'utilité d'un cadre conceptuel pour guider le développement de partenariats locaux.

> *Unité n°74 (Khi2 = 20, Individu n°16, *nom_SeelosMair *an_2007 *cit_120 *page_49 *Orig_oui) : "this involves acquiring and* ***building new resources and capabilities and forging a multitude of local partnerships****. however, current BOP literature remains relatively silent about how to actually implement such a step into the unknown"* (Nous soulignons).

- Le dernier extrait retenu (u.c.e 79, khi2=15) est celui de Yunus et al. (2010) qui traite des leçons apprises dans la construction de modèles d'affaires sociaux à partir de l'expérience de l'entreprise Gramen. Cinq leçons sont proposées : trois à portée générale pour les modèles d'affaires innovants :

[5] Corporate (Multinational Enterprises (MNEs)) and Non-profit, Nongovernmental Organizations (NGOs)

« *1) confronter ses paradigmes, 2) trouver un partenaire complémentaire et 3) favoriser l'expérimentation. Deux leçons sont spécifiques au modèle d'affaires social : 4) le recrutement de parties prenantes avec un profil social et 5) la spécification claire dès la conception des objectifs sociaux poursuivis*. » (p. 308, traduction libre).

2.2.4 Le défi de la performance (classe 1)

Les auteurs significatifs de la classe 1 sont : Cavalcante, Kesting et Uhlot (2011), Tikkanen, Lamberg, Parvinen et Kakkunki et al (2005), Zott et Amit (2007), Demil et Lecocq (2010), Magretta (2002) et Shafer et al. (2005). Toutes ces contributions traitent des quoi, comment et pourquoi de la performance organisationnelle.

- Le premier extrait (u.c.e 125, khi2=15) est tiré de Cavalcante, Kesting et Uhlot (2011), qui étoffent la théorie du changement appliquée au BM en proposant quatre types de changement en harmonisation avec quatre variétés de BM : création, extension, révision et extinction.

- Le deuxième extrait de cette classe (u.c.e 120, khi2=26) met en exergue les propos de Lamberg, Parvinen et Kakkunki (2005), qui établissent un cadre conceptuel liant la performance du BM à un acte de cognition managériale.

- Le troisième extrait de cette classe (u.c.e 59, khi2=9) renvoie aux travaux de Zott et Amit (2007) qui démontrent comment et pourquoi un modèle d'affaires innovant (centré sur la nouveauté) conduit à la performance d'une firme entrepreneuriale.

-Le quatrième extrait de cette classe (u.c.e 70, khi2=8) présente l'entendement de Demil et Lecocq (2010) selon lequel l'évolution du BM repose sur la capacité stratégique dynamique de construction et de maintien de la performance en jumelant de façon fine et cohérente l'adaptation émergente (déterminisme) et la perspective entrepreneuriale (volontarisme) tout en changeant les composantes inter-reliées du BM.

- Le dernier extrait de la classe 1 (u.c.e 11, khi2=5) fait résonner le leitmotiv de Magretta (2002) selon lequel le défi de la performance repose sur une propriété distinctive que doit posséder tout modèle d'affaires : il doit être un système. Et sur la signification d'un système, nous retenons la définition originale de Ludwig von Bertalanffy (1968, p. 38) selon laquelle un système constitue "*A set of elements standing in interaction* ".

2.2.5 Le défi du numérique (classe 2)

Les cinq premiers contributeurs de la classe 2 traitent tous du défi de la conception d'un modèle d'affaires numérique dans l'industrie des services en général.

- De façon très significative (u.c.e 140, khi2 = 48), l'extrait de Reuver et Haaker (2009) donne le ton de la classe en proposant aux décideurs un canevas pour les modèles d'affaires numériques comprenant quatre composantes : 1) une proposition de valeur pour le client, 2) une architecture technologique, 3) une réseautique organisationnelle et 4) un résultat financier pour la viabilité.

*Unité n°140 (Khi2 = 48, Individu n°30, *nom_ReuverEtAl *an_2009 *cit_61 *page_240 *Orig_non) : " however, most authors focus on the factors that explain failing business models rather than providing practical design issues to improve business model viability.* ***this paper fills this gap by specifying generic mobile business model design issues for the domain of context aware services"*** (Nous soulignons)

- Dans le deuxième extrait de cette même classe (u.c.e 146, khi2=28), Stewart et coll. (2000) affirment que le marché numérique généré par Internet ne peut pas se soustraire du principe fondamental de la rentabilité économique de notre économie de marché.

*Unité n°146 (Khi2 = 28, Individu n°31, *nom_StewartEtAl *an_2000 *cit_61 *page_287 *Orig_oui) : " the authors examine* ***the role of the internet in marketing in the context of business models that are economically viable.*** *this examination raises questions regarding the degree to which the internet is genuinely different and whether it will be a boon to consumers and investors".* (Nous soulignons)

- Lee (2001) (u.c.e 119, khi2=25) interprète la venue du *e*-commerce comme un changement de paradigme ou encore comme une innovation de rupture (Bower and Christensen, 1995) qui perturbe totalement nos manières de dessiner un modèle d'affaires. À l'intention des modélisateurs, il présente **cinq étapes pour réussir le design (la conception) d'un modèle d'affaires numérique** : 1) redéfinir l'avantage compétitif, 2) repenser la stratégie de marché, 3) ré-actualiser le modèle de revenus économiques, 4) revoir l'ensemble des processus internes et externes (en fonction des possibilités du Web) et 5) réinventer le service aux clients-utilisateurs.
- Dans le quatrième extrait significatif de la classe 2 (u.c.e 151, khi2=22), Kshetri (2007) traite de l'utilisation réussie des modèles d'affaires pour le commerce électronique **dans les pays en voie de développement**. L'auteur plaide pour le caractère universel du design du modèle d'affaires numérique.

- Dans le cinquième et dernier extrait de cette classe (u.c.e 177, khi2=21), Janssen, Kuk and Wagenaar (2007) étudient la pratique du ***" e-government "*** au Royaume des Pays-Bas. À partir de 59 sites Web étudiés, Jansen et coll. (op.cit) formulent trois conclusions : 1) l'utilisation du modèle d'affaires « *e-government* » est à la fois attrayante et utile pour les citoyens ; 2) la très grande majorité des sites étudiés sont très conservateurs dans leurs approches auprès des citoyens et 3) les autorités gouvernementales bénéficieraient à multiplier l'amalgame de différents modèles d'affaires numériques.

3. Discussion des classes : 5 préceptes à l'issue de la synthèse

Pour étoffer une discussion et faire émerger des préceptes pédagogiques de l'exercice de synthèse précédent, nous reprenons, dans cette dernière partie, chaque défi issu de notre analyse de la double classification descendante établie par Alceste et le confrontons à notre repérage exploratoire des idées récentes clés tirées de la littérature francophone associée au BM dans des contextes liés à l'entrepreneuriat.

3.1 Le défi de la posture idéologique

Le défi de la posture idéologique, c'est de faire face à l'incontournable vérité : la vérité est plurielle. Comme nous l'avons écrit par ailleurs (*Auteurs*, 2016), nous jugeons opportun de rappeler les propos de Martinet (2014) qui, foulant les sentiers de Bateson (1984) ajoute à l'art de la découverte de la vérité plurielle :

> *« L'épistémologie en stratégie n'est pas la quête d'une connaissance générale vraie,* ***mais un travail tenace entre différentes formes de connaissance et d'action****, toujours situées dans le temps et l'espace, des systèmes de langage, des objets techniques, des outils et des dispositifs de gestion* » (Martinet, 2014, p. 525, nous soulignons).

Des résultats de l'analyse statistique de la classe 3, nous dégageons que les trois premiers extraits porteurs de signification relèvent d'auteurs classiques du BM : Magretta (2002), Teece (2010) et Jonhson, Christensen & Kagermann (2008). Ces trois contributions attribuent au client la première place pour la création de valeur tout en valorisant le crédo de la rentabilité économique. Quant au quatrième extrait, il mise sur l'approche du « *Bottom of the Pyramid* » (Seelos et al., 2007) pour combattre la pauvreté en multipliant les partenariats locaux. Finalement, la cinquième contribution de la classe 3 propose une conception dialogique (Morin, 2015) du BM en alliant à la fois une composante économique et une composante sociale (Dahan et al., 2010).

Parmi les contributions francophones que nous avons repérées pour mettre à l'épreuve cette classe 3, celle de Desreumaux (2014, p. 12) constate « […] *le caractère essentiellement pragmatique de cette notion (BM) associé à ces objectifs de création et de captation de valeur.* » La valeur économique et ses processus associés apparaissent comme le premier focus stratégique du BM. Mais, au diapason des courants sociaux et environnementaux actuels, nous retenons deux exemples de la capacité d'adaptation du BM à un élargissement du concept de valeur. Le premier intègre la notion de développement durable dans les entreprises où « *Leur stratégie doit désormais viser une performance multidimensionnelle : économique, sociale, sociétale et écologique.* » (Grandval et Soparnot, 2008, p. 123). Le second est l'avènement des BMC (*business models* circulaires) « *définis comme la manière dont les entreprises créent, délivrent et capturent de la valeur à partir des stratégies circulaires décrites en amont* » (Beulque et al., 2014, p. 1).

Si l'adaptation (au sens de l'élargissement de la notion de valeur) est une option prisée, il s'agit plus encore à un niveau idéologique d'assumer le choix de modélisation du BM et des parties prenantes impliquées. Cela suppose une réflexion approfondie sur le « qui » est impliqué par la création de valeur. Ainsi, la modélisation RCOA ou encore RCOV[6] invite à *« préciser comment les ressources et compétences contrôlées par une entité peuvent se transformer en offre pour les clients et comment cette entité gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre »* (Demil et Lecocq, 2008, p. 115). Dans le modèle GRP, « *le business model explique comment la valeur est générée, rémunérée et partagée. Autrement dit, le* business model *est une convention d'affaires et le plan d'affaires un document rédigé pour la communiquer* »

[6] D'abord RCOA (Ressources, Compétences, Offre et Activités) dans Demil et Lecocq (2008, p. 115) et par la suite RCOV (Ressources, Compétences, composante Organisationnelle et proposition de Valeur) dans Demil et Lecocq (2004, p. 42).

(Jouison et Verstrate, 2008, p. 175). La valeur est générée, rémunérée et partagée en fonction d'une convention entre de multiples parties prenantes aux conventions elles-mêmes plurielles.

Précepte sur la posture idéologique

Pour bien penser la nécessaire articulation entre le BM et la société civile (Tocqueville. 1960-1840), il devient essentiel de répondre à la question clé du *pour qui* le stratège souhaite-il créer de la valeur « durable » (entendue comme à la fois économique, sociale et environnementale) ? Ceci implique une solide analyse des parties prenantes (La Plume, 2008) et un constant dialogue avec elles. À la limite, aujourd'hui, il n'y pas de limite pour penser la variété des BM. Il reste à en bien penser la variété des limites.

3.2 Le défi de l'innovation

L'innovation, c'est l'accès renouvelé au marché. Baumol (2002), dans la foulée des enseignements de Schumpeter (1942-47), rappelle la distinction entre l'innovation de l'invention. Concrètement, l'innovation constitue une opportunité de changement pour laquelle tous les moyens sont mis en œuvre pour impulser et réussir l'introduction d'une invention sur le marché. Rappelons que les cinq sources d'innovation identifiées par Schumpeter (op.cit) sont : l'introduction de nouveaux produits, l'introduction de nouvelles méthodes de production, la création d'un nouveau marché, la découverte de nouvelles sources d'approvisionnement et la réorganisation de l'industrie. En lien avec les pratiques de la conception et de l'implantation d'un modèle d'affaires, il devient perspicace d'identifier et de miser les activités qui dynamisent simultanément l'innovation et le BM (Chesbrough, 2007).

À partir de l'analyse Alceste des 50 contributions les plus citées se dégage un constat persistant. Au cours de la dernière décennie, le concept d'innovation a littéralement imprégné le concept du BM. Les propos de Bowman (2008, p. 38) selon lesquels « […] *service innovation is directly related to business models* » et ceux de Chesbrough (2007, p12) qui affirme **" […] *innovation must include business models*."** corroborent l'imbrication conceptuelle entre innovation et BM. Chesbrough (2007b) ajoute la perspective de l'ouverture sur le monde pour concrétiser des partenariats variés dans des BM innovants. Amit et Zott (2012) confirment quant à eux la liaison de nature stratégique entre le concept d'innovation et celui du BM.

Dans la littérature francophone, certaines contributions nous interpellent spécifiquement sur l'articulation innovation/BM. Dans la foulée des enseignements de Bronowski (1958) portant sur « The Creative Process[7] », Krémer et Verstraete (2014, p. 70) nous rappellent que l'innovation n'est pas donnée et qu' « *Il nous faut compter sur la créativité de ces dernières [équipes managériales] afin qu'elles génèrent des idées, puisque l'innovation commence par une incitation à la pensée créative*

[7] "*A man becomes creative, whether he is an artist or a scientist, when he finds a new unity in the variety of nature. He does so by finding a likeness between things which were not thought alike before, and this gives him a sense both of richness and of understanding*. ***The creative mind is a mind that looks for unexpected likenesses***" (Bronowski, 1958, p. 63, nous soulignons).

(Amabile, Conti, Coon Larenzi et Herron, 1996) ». Chanal et Le Gall (2014, p. 67) instrumentent pour leur part la réflexion sur l'innovation à l'aide du BM : *« Le BM permet d'explorer la valeur d'une innovation. »*. Selon Attour et Burger-Helmchem (2014, p. 11) enfin, au-delà des frontières classiques de l'entreprise, « *La mobilisation conjointe des concepts de BM et d'écosystème d'affaires facilite l'analyse des nouveaux processus d'innovation.* ». Plus spécifiquement sur la dynamique des processus d'innovation, Leroux et al. (2014, p.146) traitent de l'idée d'une réciprocité d'impacts entre échelles d'action (région, secteur, entreprise) : *«[…] la politique des pôles de compétitivité, fondée sur le projet collaboratif et sur l'innovation ouverte, peut donner lieu, non seulement à une évolution des modalités d'innovation ouverte, mais aussi à un changement des business models des entreprises »* Lambert et Schaeffer (2014, p.62-63) mettent quant à eux en évidence « […] *l'effet de la recherche d'innovations stratégiques sur l'architecture de valeur des modèles d'affaires »* dans deux pôles de compétitivité français (Aerospace Valley et System@tic) qui offrent un terrain d'observation intéressant des stratégies de coopération, en encourageant la formation de collaborations diversifiées intégrant des PME, des grandes entreprises et des universités, pour stimuler l'innovation.

Précepte sur le défi de l'innovation

Sur sa table à dessin, le stratège qui se veut créatif doit multiplier les liens inattendus (Bronowski, 1958). Parmi ceux-là, les liens inattendus entre BM et innovation ! Penser ensemble l'innovation et le BM devient la clé pour accroitre sa créativité et réaliser l'accès au marché d'inventions en les transformant en innovations. Cela suppose par exemple : d'intégrer la pensée créative à la conception de BM ; d'utiliser l'outil BM comme support de conception créative ; d'étendre la sphère et les échelles géographiques et sectorielles des acteurs impliqués dans la réflexion/l'innovation de BM (écosystème, cluster, filières (pour les BM circulaires) etc.) ; et considérer l'élargissement des bénéfices porteurs de valeur aussi bien économiques que sociaux (innovations technologiques, économiques et sociales).

3.3 Le défi de l'appartenance à un réseau

Le défi de l'appartenance à un réseau constitue un véritable tremplin stratégique pour penser de façon renouvelée le BM. L'analyse des 50 résumés des principaux textes anglophones cités sur le BM, présente cinq contributions en ce sens. Ghaziani et Ventresca (2005) proposent d'abord « *the simultaneous adoption of (global) and (local) frames without (one) supplanting or co opting the other. the (global) (local) (tension) is conciliated."* Ce défi qui allie le local et le global s'inscrit dans la réflexion de l'anthropologue Robertson (1992) avec son concept de « glocalisation ». Dahan et al. (2010) développent pour leur part « […] *four strategic imperatives »* pour le succès de la collaboration « Corporate-NGO » et la création de BM dans les pays en voie de développement. Dans le même esprit, mais cette fois envers une communauté dédiée, Ordani et al. (2000) rapportent les résultats d'une étude portant sur des applications *B-to-B* associés au marché en ligne. Seelos et Mair (2007) exploitent l'idée du « *Bottom of the Pyramid* » et la dernière contribution de Yunus et al. (2010) traite spécifiquement des composantes uniques d'un BM à vocation sociale en soulevant les objectifs spécifiques et l'appartenance à un réseau dédié en fonction des principales parties prenantes.

Plusieurs contributions francophones corroborent ce défi de l'appartenance à un réseau, ou encore, du ciblage de populations ou communautés dédiées à la création de valeur collective. Ranjatoelina-

Tantely (2016) développe à partir du modèle RCOV (Lecocq et Demil, 2006) une application reprenant aussi les enseignements du « *Corporate-NGO* » de Dahan et al. (2010) pour des travailleurs handicapés. Toujours dans le filon du partenariat « *Corporate-NGO* » de Dahan et al. (2010), jumelé au modèle RCOV (Lecocq et Demil, 2006), Maucuer (2013, p. 290) valide que : « *Face à la nécessité de construire un BM fondé sur la valeur et non plus exclusivement sur le volume de quantités vendues, l'offre tend à intégrer des enjeux sociétaux ».* En d'autres mot, les entreprises doivent s'ouvrir à plusieurs réseaux d'appartenance. Schieb-Bienfait et al. (2013, p. 1) traitent aussi d'appartenance plurielle : « *des processus d'émergence de projets entrepreneuriaux collectifs, associant des acteurs pluriels relevant de sphères et d'organisations professionnelles différentes*. » et finalement Boncler et al. (2012) proposent une démarche méthodologique qui « […]*intègre l'ensemble des aspects valorisés par les acteurs tout en les réinterprétant en termes d'entreprenariat social*. » (p. 46).

Le précepte du défi de l'appartenance à un réseau

Le défi de l'appartenance à un réseau, c'est essentiellement le défi du bien commun de Petrella (1996) où le stratège doit penser le « […] *sens d'être et de faire ensemble*. » (p.11). Si les réseaux sont nombreux, c'est parce que les occasions de se regrouper sont infinies. Si l'espoir est réel, c'est parce qu'un grand nombre d'entrepreneurs ont réussi la conjugaison de l'économique, de l'environnement et du social. En bout de piste, le défi de l'appartenance à un réseau, c'est la quintessence du je qui renforce le nous qui à son tour renforce le je dans un cycle sans fin.

3.4 Le défi de la performance

Dans sa nature, ses applications et sa portée, la performance est un concept multifactoriel développé canoniquement à partir des quatre fonctions maîtresse qu'une organisation doit démontrer pour bien fonctionner et donner un bon rendement : 1) atteindre des objectifs ; 2) s'adapter à son environnement ; 3) produire des services ; et 4) maintenir son intégrité sociale (Parsons, 1951-1977). Pour concrétiser ce bon fonctionnement et atteindre ce bon rendement, le BM devient de plus en plus un outil stratégique de référence.

Sur le noyau dur du défi de la performance, l'analyse Alceste nous révèle la pertinence de quatre différents types de changement (Cavalcante et al. 2011); l'à-propos de la pratique de la synthèse associée au BM (Tikkanen et al. 2005); le caractère essentiel de la nouveauté ou encore de l'innovation dans la conception d'un BM (Zott et al., 2007); l'utilité philosophique de la dialogique pour concilier des postures idéologiques contraires (Demil et al. 2010); et finalement l'incontournable pratique de la systémique où le tout est plus grand que la somme de ses parties (Magretta, 2002).

Parmi les contributions francophones corroborant cette classe de discours, Demil, Lecocq et Warnier (2014, p. 50) proposent une fonction linéaire pour signifier la contribution du BM à l'atteinte de la performance. « *La performance globale d'une firme peut s'écrire comme suit :* $y = ax + b$ où *(b) = du choix du secteur; (x) actifs ressources et capacités; et (a) modèle d'affaires »*. Cette position mathématique est soutenue par Attour et Burger-Helmchem. (2014) qui affirment : « *L'utilisation du modèle d'affaires comme une variable indépendante a un lien significatif avec la performance de l'entreprise. »* (p. 16). Finalement, Servantie et Verstraete (2012) avancent des critères de mesure de la performance : « *nous avons opté pour mesurer la performance à travers le degré de satisfaction de*

l'entrepreneur par rapport aux objectifs qu'il s'était fixé en termes d'innovation, de ventes, de rentabilité, d'internationalisation, de partenariat et d'efficacité organisationnelle » (p. 70-71).

Le précepte du défi de la performance

Le défi global de la performance, c'est le défi d'une société équilibrée qui fonctionne en offrant un bon rendement qui, ajoutons-le, n'est pas toujours ou encore essentiellement économique. Le privé, le public et la société civile doivent être équilibrés (Mintzberg, 2014). Objectif à la fois noble et contraignant dont on ne saurait se soustraire, il en va de notre survie. Objectif que l'on peut apprivoiser en multipliant les occasions de développer des BM performants par un dialogue dynamique et systémique avec ses parties prenantes.

3.5 Le défi du numérique

Le défi du numérique découle de l'ère du même nom i.e. : « [...] l'*ère numérique*[8] *est l'époque où les informations circulent de façon prédominante sous codage informatique. »* Pour relever le défi du numérique, tous les auteurs de la classe 2 retenus par Scopus et traités par Alceste, ont en commun un élan pour faire quelque chose de neuf ou encore exploiter de nouveaux horizons. Reuver et al. (2009) répondent au besoin spécifique de développer un canevas du BM spécifique aux applications numériques. Et ce, en n'oubliant pas l'incontournable contrainte de la rentabilité économique (Stewart et coll., 2000). Lee (2001) insiste sur la portée radicale des changements initiés par le numérique. Deux nouveaux horizons sont aussi visités dans cette classe : des applications pour les pays en voie de développement avec Kshetri, (2007) et des applications pour réaliser le e-gouvernement chez Janssen et al. (2007).

Ce leitmotiv d'exploiter de nouveaux horizons à l'ère du numérique est aussi présent dans la littérature francophone, chez les développeurs de la pensée entrepreunariale. Verstraete (2015) exploite par exemple le développement d'une communauté de pratiques en ligne sur le BM lui-même avec le GRP Lab « *défini comme une plateforme de compétences dédiée à la sensibilisation, à la formation et à l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Il se base sur le modèle GRP.*[9] *»* (p. 17). Très intéressante aussi, la proposition par Attour et Ayerbe (2012) du bouquet « [...] *qui combine à la fois des services gratuits (géolocalisation, vie étudiante au sein de l'université, etc.) à des services à potentiel de revenus (transport, couponing, achat auprès de commerçants. »* (p. 90). Trois recommandations à l'intention entrepreneurs figurent sur leur table à dessin. La première : « *L'approche par les écosystèmes d'affaires constituent une grille d'analyse de processus d'innovation collectifs*... [...], *sans oublier le rôle des TIC (plateformes).»* (Isckia, 2011, p. 17). La seconde : « [...] *démontrer aux gestionnaires de plateformes appartenant à la seconde catégorie* [plateformes 2.0 bifaces] *qu'ils peuvent innover sur chacune des faces de leur marché, tant la face payeur que la face subventionnée. »* (Parent et Chanal, 2009, p 2). Finalement la dernière : « *Les places électroniques de marché relié à des modèles économiques avec de nouvelles fonctionnalités et en plaçant l'information au cœur de leur dispositif et non plus seulement sur les transactions. »* (Allal-Chérif et Favier, 2008, p. 166-167).

---

[8] https://fr.wikipedia.org/wiki/Num%C3%A9rique, consulté le 27 juillet 2016.

[9] *Le modèle GRP définit le BM comme une convention (éclairage conceptuel de la notion de BM par la théorie des conventions) relative à la génération (G) de la valeur, à la rémunération (R) de la valeur et au partage (P) de la valeur.*

Précepte sur le défi du numérique

Le défi du numérique est omniprésent sans être omnipotent. Précision d'autant nécessaire pour rappeler que la stratégie et sa représentation qu'est le modèle d'affaires ne résument pas l'utilisation d'une technologie donnée, hier la vapeur aujourd'hui Internet. Les technologies sont au service de la stratégie et de son modèle d'affaires et non l'inverse et ce, tout en reconnaissant le potentiel immense des technologies pour façonner de nouveaux horizons. Bref, le défi du numérique est d'être au service du BM pour créer, livrer voire partager des bénéfices porteurs de valeur.

Conclusion

Notre recherche sur le contenu textuel des résumés des 50 articles les plus cités dont le titre exploite le concept de modèle d'affaires (BM) et dont le contenu présente une définition originale du BM, nous mène à l'identification de cinq défis que devrait relever un stratège pour ancrer sa pratique du BM. Trois de ces défis sont stratégiques, les deux autres sont structurels. Après analyse et synthèse, cinq préceptes sont proposés. Pour le défi de la posture idéologique : *bien penser la nécessaire articulation entre le BM et la société civile* (Tocqueville. 1960-1840). Pour le défi de l'innovation : *concrétiser l'accès au marché d'innovations suite à de sérieux efforts de créativité*. Pour le défi de l'appartenance à un réseau : *c'est le défi du bien commun. Dosage est d'usage entre le je et le nous*. Pour le défi de la performance : *tant pour des firmes privées, que pour des organisations publiques ou encore pour des regroupements sociaux, c'est de développer des BM performants aux yeux des parties prenantes contextualisées*. Et finalement, pour le défi du numérique c'est : *d'être au service d'un BM pour créer, livrer voire partager des bénéfices porteurs de valeur*. Tels sont les cinq préceptes que nous retenons.

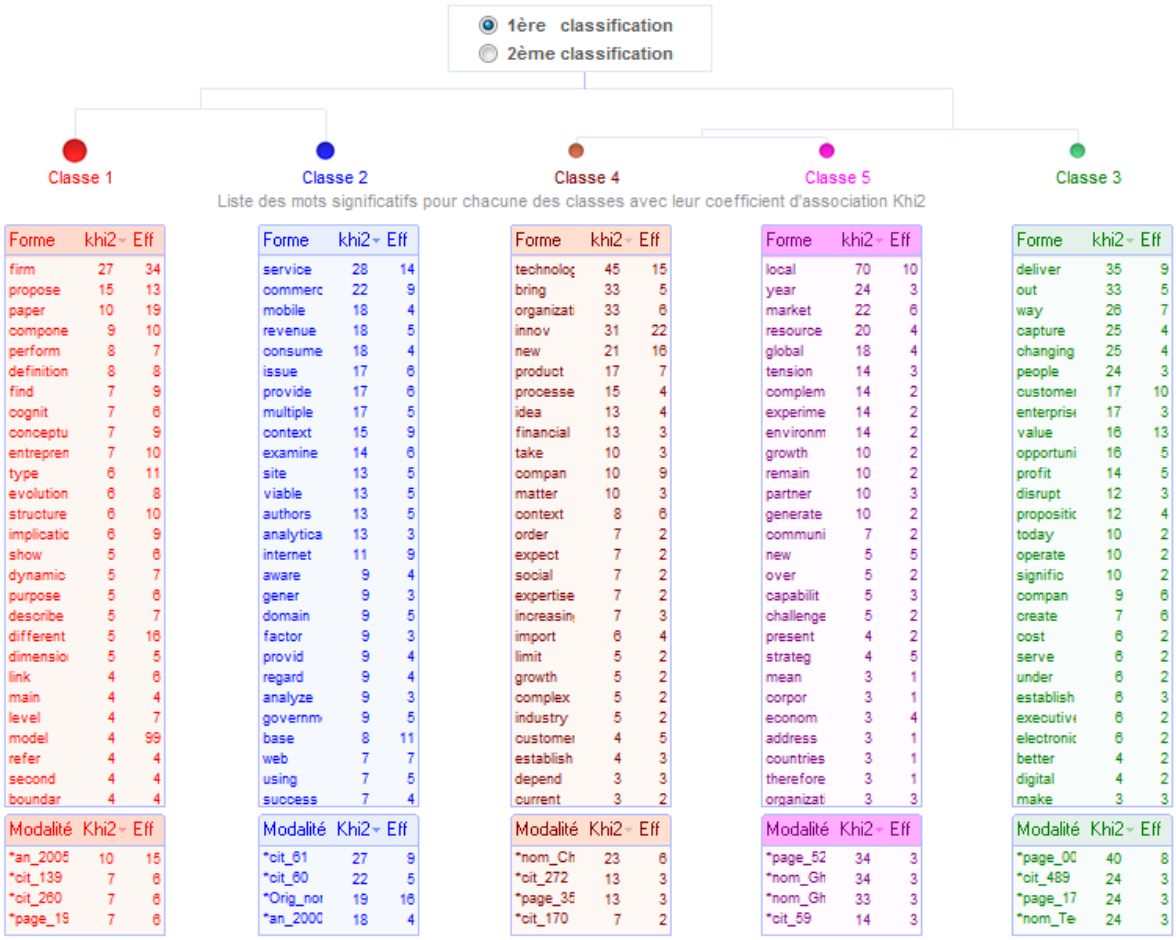
Pour conclure, il nous faut mentionner le caractère à la fois sommaire, parcellaire, descriptif et exploratoire de ce travail de synthèse des contenus des 50 principaux résumés des articles d'auteurs les plus cités traitant de BM. Nous ne pouvons en effet prétendre à l'exhaustivité à partir de l'analyse de la seule base de données Scopus et de la seule littérature anglophone qui plus est, la plus citée même si nous l'avons complétée par un exercice de repérage dans la littérature francophone du BM. Le choix de la littérature la plus citée exclut possiblement d'autres défis émergents et importants que pourraient véhiculer d'autres sources. Ce travail s'associe par contre aux tentatives d'ancrer solidement le BM dans l'agenda théorique de la stratégie organisationnelle. Il s'enrichira entre autres, dans la poursuite de nos travaux, d'une analyse plus approfondie et surtout critique des contenus des corps des textes des articles en question pour valider plus largement les enjeux et les 5 ancrages (d'ordre paradigmatique) des défis identifiés à l'intention du praticien concepteur et du pédagogue chercheur.

Annexe 1

Tableau A. Répartition des articles recensés par année de publication

Date de publication	Nombre d'articles
2000	1
2001	2
2002	2
2003	0
2004	2
2005	5
2006	1
2007	6
2008	5
2009	2
2010	17
2011	4
2012	2
2013	1
TOTAL	**50**

Figure A. Classification des contenus textuels des 50 résumés des articles les plus cités sur le concept modèle d'affaires



Verbatims – citations clés par classe :

Classe 3 (Le défi d'une posture idéologique) :

*Unité n°9 (Khi2 = 34, Individu n°2, *nom_Magretta *an_2002 ***cit_476** *page_000 *Orig_oui) :*
"it answers certain questions: ***who is the customer? how do we make money? what underlying economic logic explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?"*** (Nous soulignons).

*Unité n°2 (Khi2 = 30, Individu n°1, *nom_Teece *an_2010 ***cit_489** *page_172 *Orig_oui) :*
"the essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit" (Nous soulignons).

*Unité n°19 (Khi2 = 30, Individu n°4, *nom_JohnsonEtAl *an_2008 ***cit_282** *page_000 Orig_oui) :*

"*… **a profit formula** that lays out how the company makes money delivering the value proposition; and **the key resources and key processes** needed to deliver that proposition"* (Nous soulignons).

*Unité n°73 (Khi2 = 21, Individu n°16, *nom_SeelosMair *an_2007 *cit_120 *page_49 *Orig_oui) :*
"***the bottom of the pyramid, BOP, in the global distribution of income has been promoted as a significant opportunity for companies to grow profitably**. under the BOP approach, poor people are identified as potential acustomers who can be served if companies learn to fundamentally rethink their existing strategies and business models".* (Nous soulignons)

*Unité n°159 (Khi2 = 12, Individu n°34, *nom_DahanEtAl *an_2010 *cit_59 *page_326 *Orig_oui) :*
"*creating and delivering value in novel ways while minimizing costs and risks. **our conceptualization broadens the business model concept to incorporate cross sector collaborations, arguing such partnerships can create and deliver both social and economic value, which can be mutually reinforcing**".* (Nous soulignons)

Classe 4 (Le défi de l'innovation) :

*Unité n°202 (Khi2 = 26, Individu n°46, *nom_Bouwman *an_2008 *cit_38 *page_003 *Orig_oui) :*
"*modern economies depend on innovation in services for their future growth. service innovation increasingly depends on information technology and digitization of information processes. designing new services is a complex matter, since collaboration with other companies and organizations is necessary. **service innovation is directly related to business models that support these services**".* (Nous soulignons).

*Unité n°54 (Khi2 = 15, Individu n°11, *nom_Chesbrough *an_2007a *cit_170 *page_12 *Orig_oui) :*
"***today, innovation must include business models, rather than just technology and R&D_ business models matter**. A better business model often will beat a better idea or technology".* (Nous soulignons)

*Unité n°71 (Khi2 = 4, Individu n° 15, *nom_Chesbrough *an_2007b *cit_133 *page_55 *Orig_aug) :*
"*business model innovation is vital to sustaining open innovation. external technology partnerships allow open business models to accomplish even more. **one important mechanism for innovating one' s business model is through establishing co development relationships**. the proper character of these relationships varies, depending on the context for the relationship"* (Nous soulignons).

*Unité n°30 (Khi2 = 22, Individu n°6, *nom_Chesbrough *an_2010 *cit_272 *page_354 *Orig_oui) :*
"*companies commercialize new ideas and technologies through their business models. while companies may have extensive investments and processes for exploring new ideas and technologies**, they often have little if any ability to innovate the business models through which these inputs will pass**"* (Nous soulignons).

*Unité n°167 (Khi2 = 19, Individu n°36, *nom_AmitZott *an_2012 *cit_56 *page_002 *Orig_oui) :*
"*companies are increasingly **turning toward business model innovation as an alternative or complement to product or process innovation**. changes to business model design can be subtle; even when they might not have the potential to disrupt an industry, they can still yield important benefits to the innovator"* (Nous soulignons).

Classe 5 (le défi d'appartenance à un réseau) :

*Unité n°186 (Khi2 = 18, Individu n°42, *nom_GhazianiVentresca *an_2005 *page_ 523 *Orig_oui) :*
"analyses ***reveal the simultaneous adoption of (global) and (local) frames without (one) supplanting or co opting the other. the (global) (local) (tension) is conciliated*** *(by) providing primacy across (communities) of discourse to a small collection of frames"* (Nous soulignons).

*Unité n°162 (Khi2 = 31, Individu n°34, *nom_DahanEtAl *an_2010 *cit_59 *page_326 *Orig_oui) :*
*"****we stress four strategic imperatives for the success of corporate NGO developing market partnerships****, innovative combinations of firm and NGO resources and skills; the importance of trust building, and of fit between the two organizations goals; and supporting and understanding the local business infrastructure and environment"* (Nous soulignons).

*Unité n°210 (Khi2 = 22, Individu n°48, *nom_OrdaniEtAl *an_2004 *cit_35 *page_281 *Orig_non) :*
"the new economy presents extraordinary opportunities for growth and profit of electronic management of business to business relationships. E marketplaces, or digital exchanges, represent one of the most promising phenomena in this environment but, ***despite the promises, many of these B to B exchanges have failed in the last few years, while a few survivors remained in the market****".* (Nous soulignons)

*Unité n°74 (Khi2 = 20, Individu n°16, *nom_SeelosMair *an_2007 *cit_120 *page_49 *Orig_oui) :*
"this involves acquiring and ***building new resources and capabilities and forging a multitude of local partnerships****. however, current BOP literature remains relatively silent about how to actually implement such a step into the unknown"* (Nous soulignons).

*Unité n 79 (Khi2 = 15, Individu n°18, *nom_YunusEtAl *an_2010 *cit_108 *page_308 *Orig_oui) :*
" the article presents ***five lessons learned from this experience****: three are similar to those of conventional business model innovation, challenging conventional thinking, finding complementary partners and undertaking continuous experimentation"* (Nous soulignons)

Classe 1 (le défi de la performance) :

*Unité n°125 (Khi2 = 15, Individu n°27, *nom_CavalcanteEtAl *an_2011 *cit_75 *page_1327 *Orig_oui) :*
" this paper aims to ***discuss the need to dynamize the existing conceptualization of business model, and proposes a new typology*** *to distinguish different types of business model change" (*Nous soulignons).

*Unité n°120 (Khi2 = 12, Individu n°26, *nom_TikkanenEtAl *an_2005 *cit_76 *page_789 *Orig_oui) :*
"the purpose of the paper was to outline a generic framework for the business model and illuminate ***its linkages to managerial cognition****. design/ methodology/ approach: the paper reviewed the focal literature focusing on the actions and evolution of a firm and* ***built a synthesis that describes the different components of a business model"*** (Nous soulignons).

*Unité n°59 (Khi2 = 9, Individu n°12, *nom_ZottAmit *an_2007 *cit_161 *page_181 *Orig_oui) :*

« the empirical results ***show that novelty centered business model design matters to the performance of entrepreneurial firms.*** *our analysis also shows that this positive relationship is remarkably stable across time, even under varying environmental regimes"* (Nous soulignons).

*Unité n°70 (Khi2 = 8, Individu n°14, *nom_DemilLecocq *an_2010 *cit_139 *page_227 *Orig_oui) :*
« we view business model evolution as a fine tuning process involving voluntary and emergent changes in and between permanently linked core components*, and find that firm sustainability depends on anticipating and reacting to sequences of voluntary and emerging change, giving the label dynamic consistency to this firm* ***capability to build and sustain its performance while changing its business model****"* (Nous soulignons).

*Unité n°11 (Khi2 = 5, Individu n°2,*nom_Magretta *an_2002 *cit_476 *page_000 *Orig_oui) :*
" business models describe, ***as a system****, how the pieces of a business* ***fit*** *together. but they don' t factor in one critical dimension of performance: competition. That's the job of strategy ".* (Nous soulignons)

Classe 2 (le défi du numérique) :

*Unité n°140 (Khi2 = 48, Individu n°30, *nom_ReuverEtAl *an_2009 *cit_61 *page_240 *Orig_non) :*
" however, most authors focus on the factors that explain failing business models rather than providing practical design issues to improve business model viability. ***this paper fills this gap by specifying generic mobile business model design issues for the domain of context aware services"*** (Nous soulignons)

*Unité n°146 (Khi2 = 28, Individu n°31, *nom_StewartEtAl *an_2000 *cit_61 *page_287 *Orig_oui) :*
" the authors examine ***the role of the internet in marketing in the context of business models that are economically viable.*** *this examination raises questions regarding the degree to which the internet is genuinely different and whether it will be a boon to consumers and investors".* (Nous soulignons)

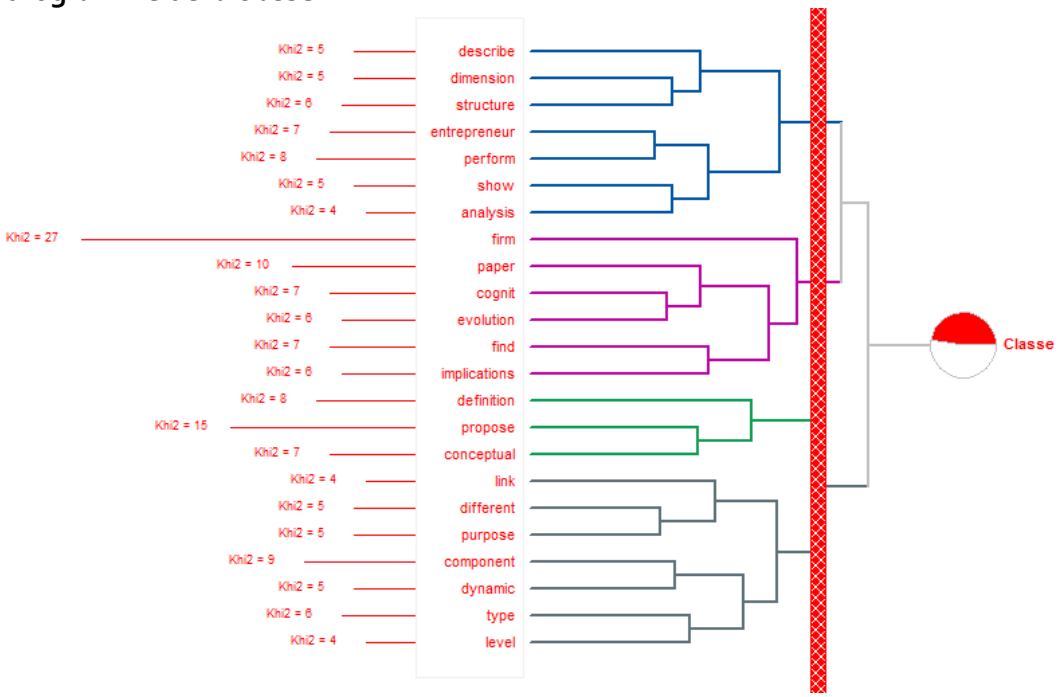
*Unité n°119 (Khi2 = 25, Individu n°25, *nom_Lee *an_2001 *cit_79 *page_349 *Orig_non) :*
*"****they are****:* ***redefine the competitive advantage; rethink business strategy; re examine traditional business and revenue models, re engineer the corporation and web site; and re invent customer service****. E commerce planners and strategic managers will be able to use the framework to analyze and evaluate the critical successful factors for e commerce success".* (Nous soulignons)

*Unité n°151 (Khi2 = 22, Individu n°32, *nom_Kshetri *an_2007 *cit_60 *page_443 *Orig_non) :*
" ***we also examine characteristics of e business models that can be successfully employed in developing countries****. then, we provide the case of an e business model followed by a nepal based multiple international award winning online provider".* (Nous soulignons)

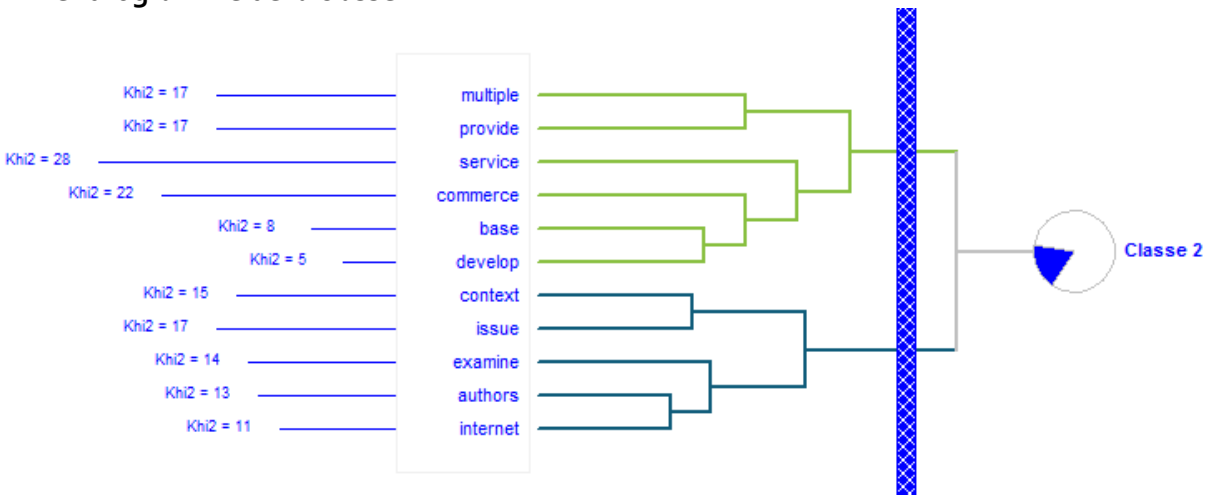
*Unité n°177 (Khi2 = 21, Individu n°39, *nom_JanssenEtAl *an_2008 *cit_47 *page202 *Orig_non) :*
*" drawing upon the literature on e commerce****, we develop a taxonomy for analyzing web based business models for e governmen****t. based on a systematic survey of 59 e government web sites in the Netherlands, our findings indicate that most of the web sites use the content provider or direct to customer business models, while only a few are using novel business models"* (Nous soulignons).

Annexe 2. Dendrogrammes disponibles pour les classes de discours :

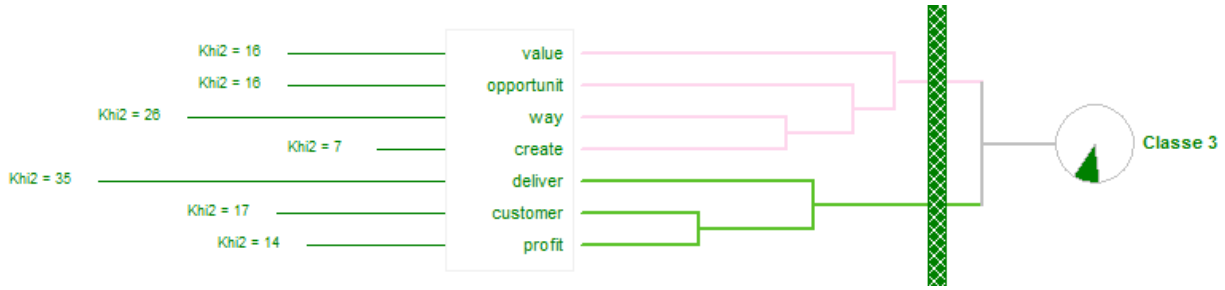
- **Dendrogramme de la classe 1**



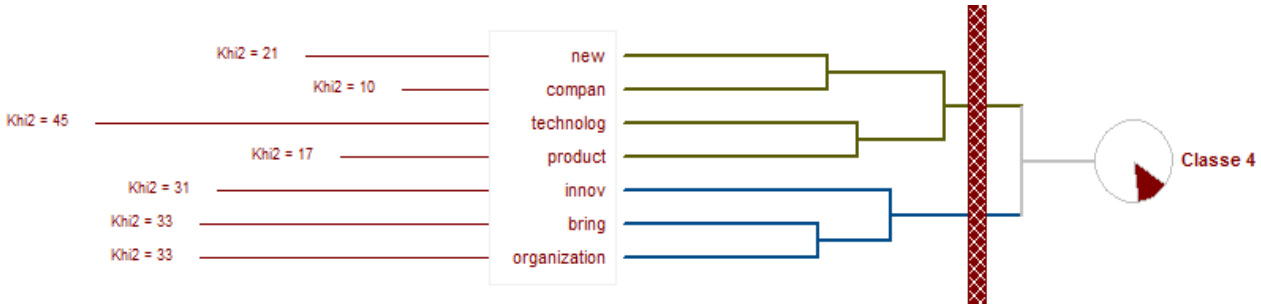
- **Dendrogramme de la classe 2 :**



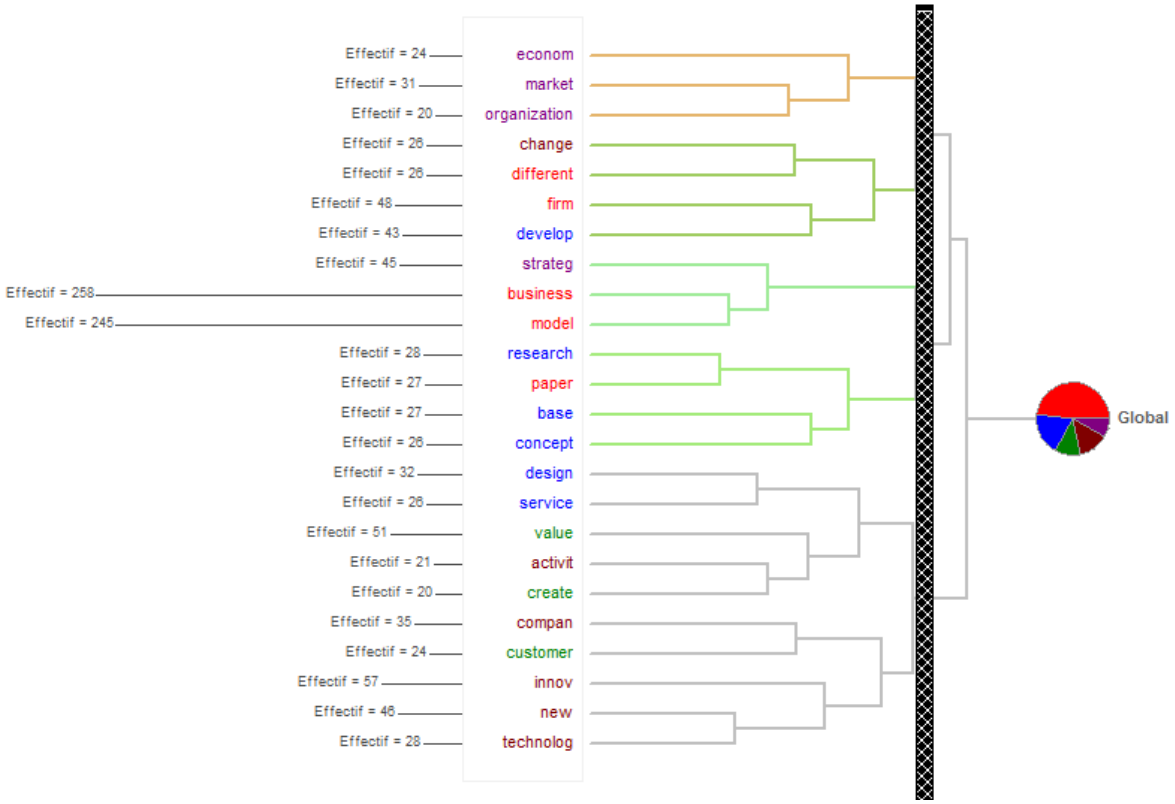
- **Dendrogramme de la classe 3 :**



- **Dendrogramme de la classe 4 :**



- **Dendrogramme pour l'ensemble du corpus :**



Références

Allal-Chérif, O. et Favier, M. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, Spring, vol.53 n°3, pp. 40-50.

Amit, R. and Zott, C. (2012)(46-56). Creating Value Through Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, Spring, vol.53 n°3, pp. 40-50.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Larenzi, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1184.

Andrew, K. R., (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Richard D. Irwin.

Attour, A. et C., Ayerbe (2012), Connaissances et innovation au sein des écosystèmes d'affaires : Le cas des services mobiles, *Revue Française de Gestion*, Feb, vol.38, n°221, pp.77-94

Attour, A. et T., Burger-Helmchem (2014), Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction, *Revue d'Économie Industrielle*, n°146, pp.11-25.

Bateson, G., (1996-1991). *Une unite sacrée*. (A Sacred Unity), Paris: Édition du Seuil.

Baumol, W., (2002). *The Free-Market Innovation Machine. Analysing the growth miracle of Capitalism*, Princeton: University Press.

Bertalanffy, L. von. 1968. *Théorie générale des systèmes*. Trad. française par J.-B. Chabrol. Paris : Dunod.

Beulque, R., et F. Aggeri (2014). L'économie circulaire au prisme des *business models* – les enseignements de la fin de vie automobile, *Actes de la conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Paris, du 03-06 au 09 juin.

Boncler, J., Valéau, P. et Annette, F. (2012), Le business model (BM), *Revue internationale P.M.E.*, vol. 25, n°3-4, pp. 45-89.

Bouwman, H., Faber, E., Haaker, T., Kijl, B. and De Reuver, M. (2008), « Conceptualizing the STOF model », Chapter 2, in Bouwman, H., Devos, H. and Timber, H. Editors, *Mobile Service Innovation and Business Model*, Berlin, Springer, pp. 31-70.

Bower, J.L. and Christensen, C.M. (1995), Disruptive technologies: catching the wave, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 43-53.

Bréchet, J.-P., Emin, S., Schieb-Bienfait, N., (2014). La recherche accompagnement, une pratique légitime. *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.17, n°2, https://fcs.revues.org/1477.

Bronowski, J. (1958), The Creative Process, *Scientific American*, vol. 199, n°3, p.58-65.

Cavalcante, S., Kesting, P. and Ulhoi, J. (2011), Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, vol. 49 Iss 8, pp. 1327 – 1342

Chanal. V. *Business Models dans l'innovation*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Chanal, V. et Le Gall, A. (2014), Comment l'enseignement du business model en école de design questionne l'identité professionnelle des designers, *Humanisme et Entreprise*, 2014/1 n° 316, pp. 67-90.

Chesbrough, H., (2003). "The Business Model: connecting internal and external innovation" in *Open Innovation, The new imperative for creating and profiting from innovation*, Chapter 4, Harvard Business School Publishing, Boston, MA., pp 63-92.

Chesbrough, H., (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape.* Harvard Business School Publishing, Boston, MA,

Chesbrough, H.W. (2007a). Why Companies Should Have Open Business Models? *MIT Sloan Management Review*, Winter 2007, vol. 48, n° 2 pp. 21-28.

Chesbrough, H. W. (2007b). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, vol. 35, n° 6, pp. 12-17.

Chesbrough, H. (2010). Business models innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 354-363.

Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J., and Yaziji. (2010). Corporate-NGO collaboration :Co-creating new business models for developping markets. *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 326-342.

Demil, B., Lecocq, X., (2008), (Re)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34/181, pp.113-122.

Demil, B. and Lecocq, X. (2010). Business Model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, vol. 43(2-3), pp. 227-246.

Demil, B., Lecocq, X., et V. Warnier (2014), « Business Models », in F. Tannery, J.P.Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet (coordonné par), *Encyclopédie de la stratégie*, Economica, chap. 4, p. 39-54.

Desreumaux, A., (2014), Le BM dans l'histoire des outils de l'analyse stratégique in Saives et al., *Le processus de construction du modèle d'affaires*, Montréal : JFD éditions, pp. 12-61.

Doganova, L. and Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, vol. 38 n°10, 1559-1570.

Ghaziani, A and Ventresca, M.J. (2005). Keywordsand cultural change. Frame analysis of business model public talk. *Sociological Forum*, vol 20, n° 4, December, pp. 523-599.

Grandval, S., Ronteau, S. (2011). *Business model, Configuration et Renouvellement*. Paris, Hachette.

Grandval S., Soparnot R., (2008), « Intégrer le développement durable dans le Business Model de l'entreprise », in Dion M., Wolff D., *Le développement durable : Théories et applications au management*, Paris, Dunod.

Janssen, M., Kuk, G. and Wagenaar, R.W. (2008). A survey of Web-based business models for e-government in the Netherlands, *Gouvernment Information Quarterly*, 25, pp. 202–220.

Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Revue Management et Avenir*, N° : 46, pp. 157-176.

Johnson, G., Wittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. et Ferry. (2014). *Stratégique,* Pearson, 10ième edition.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12, p. 57-68

Jouison, E. et T. Verstraete (2008), Business Model et création d'entreprise, *Revue Française de gestion*, n°181, pp. 175-197.

Krémer, F. et T., Verstraete (2014), La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 27, n°1, pp. 65-98.

Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developping countries : A case study. *Electronic Commerce Research and Applications, vol.* 6, pp. 443–452.

Lambert, G. et V., Schaeffer (2014), Innovation stratégique et mutations de l'architecture de valeur dans les modèles d'affaires, *Revue d'Économie Industrielle*, n°146, pp.61-84.

Laplume, A. O., Sonpar, K., and R. A. Litz (2008), Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 6, December, pp. 1152-1189.

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

Lee, C.-S. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies, *Internet Research*, vol. 11, Iss 4 pp. 349 – 359.

Leroux, I., Muller, P., Plottu, B. et Widehem, C., Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale, *Revue d'économie industrielle*, 146 / 2e trimestre 2014, pp. 115-151.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review,* vol. 80, n°5, pp. 86-92.

Martinet, A.C.(2014). « Épistémologie de la stratégie », chapitre 39 in *Encyclopédie de la stratégie*, coordonnée par Tannery, F, Denis, J.P., Hafsi. T. et Martinet A. C., Paris, Vuibert, pp. 517-532.

Maucuer, R. (2013), Partenariats ONG-entreprise et evolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement. *Thèse de doctorat*, Gestion et management. Université Paris Dauphine- Paris IX.

Mintzberg, H., (2014), *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center*, BK Publishers.

Morin, E., (2015), *Penser Global*, Paris : Robert Laffont.

Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research, vol. 58,* n° 6, pp. 726-735.

Ordani, A., Micelli, S. and Di Maria, E. (2004). Failure and success of B-to-B exchange business models: A contingent analysis of their performance. *European Management Journal*, vol. 22, n° 3, p. 281–289, June

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2010). *Business Model Generation*. Self Published, BusinessModelGeneration.com. ISBN 978-8399-0617-3.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., (2014), *Value proposition Design*, Wiley.

Parent, R. et Chanal, V. (2009). Quels Business Models pour les plateformes Web 2.0. Les apports de la théorie des marches bi-faces. *Actes de la conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Grenoble, du 28 au 31 mai.*

Parsons, T., (1951-1977), *Social systems and the evolution of action theory*, New York Free Press.

Petrella, R., (1996), *Le bien commun éloge de la solidarité*, Bruxelles Labor, 2e édition.

Ranjatoelina-Tantely (2016). Des *business models* inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises. *Actes de la conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Tunis, du 30 mai au 1er juin*.

Reuver (De), M., and Haaker, T. (2009), Designing viable business model for contex-aware mobile service, *Telematics and Informatics*, 26, p. 240-248.

Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture.* London: Sage

Schaltegger, S., F. Lüdeke-Freund and E. G. Hansen (2012), Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, Vol. 6, No. 2, pp. 95-119.

Schieb-Bienfait, N. et al. (2013). Dans quelle mesure le *Business model* (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? *Actes de la conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Clermont-Ferrand, du 09 au 12 juin.*

Schumpeter, J. A. (1947), The creative response in economic history, *The Journal of Economic History*, vol. 7, n°2, p. 149-159.

Seelos, C. & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, November, pp. 49-63.

Servantie, V., et T., Verstraete (2012), Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model, *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 3, vol. 11, pp.55-83.

Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons,* vol. 48, n°3, 199-207.

Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R.N. and Velamuri, S.R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning : The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 383-407.

Stewart, D.W. and Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, vol.19, n°2, pp. 287-296

Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), pp. 172-194.

Tikkanen, H., Lamberg, J-A., Parvinen, P. and Kakkunki, J.-P. (2005), Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, vol. 43, Iss 6, pp. 789 – 809.

Tocqueville, A. (de), (1961-1840). *De la démocratie en Amérique*, 2 t., vol. 12 et 13. Paris: Gallimard.

Verstraete, T. (2015), GRP Lab : d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 28, n°3-4, pp. 17-26.

Verstraete, T. et Jouison-Lafitte, E. (2009). *Business Model pour entreprendre,* Bruxelles, De Boeck.

Wirtz, B.W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010), Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the Internet, *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 272-290.

Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning, 43*(2–3), 308-325.

Zott, C. and Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science,* vol.18, n°2, pp. 181-199.

Zott, C. and Amit, R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning,* 43 (2-3), pp. 216-226.