

APERCU DE LA LITTERATURE SUR LE BUSINESS MODEL

OVERVIEW OF THE LITERATURE ON BUSINESS MODEL

AIT EL HALOUI MHAMED

Doctorant

Etablissement (ESC Clermont Ferrand)

France

aitelhaloui.m@gmail.com

Date de soumission : 21/06/2021

Date d'acceptation : 01/08/2021

Pour citer cet article :

Ait el haloui. M (2021) «Aperçu de la littérature sur le business model », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3» pp : 824- 838.

Résumé

Polysémique, aussi vaste que vague et au cœur des débats en sciences de gestion et des préoccupations des auteurs, le **Business Model** (modèle d'affaire ou modèle économique) a été appréhendé par plusieurs chercheurs et praticiens dans le domaine de la gestion. Ce phénomène a émergé pleinement avec les Start-up, puis adopté par la sphère scientifique à partir du milieu des années 2000. La littérature fait état d'une multitude de définitions et de représentations du concept. Cette notion Elle renvoie à une nouvelle « philosophie de l'entreprise » qui a fait ses preuves en matière de résilience et de flexibilité, grâce notamment à sa grande capacité d'adaptation aux exigences économiques et stratégiques d'environnement dans lesquels elle s'est constamment dévoilée utile et efficace dans la gestion et le management des entreprises. Malgré que ce concept suscite l'intérêt des chercheurs et des praticiens, sa définition est sans consensus et Il s'agit d'un concept académique controversé. En revanche, les scientifiques s'accordent toutefois pour dire que la création de valeur demeure l'élément essentiel du BM. L'objectif de cet article est de présenter quelques éléments de recherche sur ce phénomène BM et de l'appréhender dans sa genèse et son évolution à travers la littérature.

Mots clés : Business Model ; Stratégie ; Valeur ; Entreprise ; Revue de littérature

Abstract

Polysemous, as vast as it is vague and at the heart of debates in management sciences and the concerns of authors, the Business Model (business model or economic model) has been apprehended by several researchers and practitioners in the field of management. This phenomenon has fully emerged with the Start-ups, then adopted by the scientific sphere from the mid-2000s. The literature reports a multitude of definitions and representations of the concept. This concept refers to a new "corporate philosophy" which has proven itself in terms of resilience and flexibility, thanks in particular to its great capacity to adapt to the economic and strategic requirements of the environment in which it operates. constantly revealed useful and effective in the management and management of companies. Although this concept has aroused the interest of researchers and practitioners, its definition is without consensus and and It is a controversial academic concept. In contrast, scientists agree, however, that value creation remains the core element of the BM. The objective of this article is to present some research elements on this BM phenomenon and to understand it in its genesis and its evolution through the literature.

Keywords: Business Model; Strategy; Value ; Company ; Literature review.

Introduction

Les nouveaux défis auxquels font face les entreprises (mondialisation, digitalisation, réchauffement climatique, crise sanitaire...), poussent les entreprises à évoluer dans des environnements toujours plus compétitifs, accélèrent les échanges d'informations et de marchandises mais contraignent aussi, parfois, la productivité et l'expansion. L'entreprise d'aujourd'hui est de plus en plus consciente des enjeux économiques mondiaux, ainsi que de l'obsolescence de Business Model (noté **BM** par la suite) désuets, non adaptés aux changements fréquents des stratégies, aux contraintes du marché et à la volatilité des clients (ZOUINE, A., HILMI, Y., & AIT-TALEB, N. . 2020). La dynamique actuelle qui s'empare de la sphère entrepreneuriale, menace la viabilité des organisations, préoccupe les entrepreneurs et les dirigeants et les incite à innover en repensant leurs stratégies et en renouvelant, fréquemment, leurs BM. « Les entreprises sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus, comprendre les besoins et les attentes des clients et comprendre son environnement général pour pouvoir s'adapter aux règles de ce dernier et identifier les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs »(Samson et Terziovski (1999) cité dans EL KAHRI. L 2021). Ce renouvellement quasi permanent, devient aujourd'hui nécessaire à la survie d'entreprises, dans une économie en perpétuelle mutation.

Nous pouvons dire que chaque entreprise possède un Business Model (**BM**) qui décrit sa logique et ses modalités de fonctionnement : cela désigne à la fois l'architecture et le procédé par lequel une entreprise crée, propose, et capture de la valeur, afin de garantir la pérennité de son activité. Plus simplement, la notion de BM renvoie à « **comment l'entreprise va créer de la valeur et gagner de l'argent** ». Le BM a un statut particulier dans le champ de la stratégie permettant de combler un vide conceptuel tout en apportant un nouvel élan aux concepts traditionnels de la stratégie. Son utilisation large par les journalistes, investisseurs et dirigeants ne cesse d'augmenter. Notre ambition est d'apporter un éclairage sur le concept BM et de répondre au questionnement de la recherche suivante : Qu'est-ce qu'un Business Model : sa genèse, son histoire, sa définition et son développement ? En quoi le Business Model est d'une grande importance aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens ?

Ce travail tentera de répondre aux interrogations soulevées par la littérature tout en explorant la dimension théorique et managériale du BM à partir du discours scientifique

et à travers quelques exemples pratiques. Pour ce faire, une approche diachronique nous semble être la plus adéquate pour, dans un premier temps, appréhender ce concept dans sa genèse afin, dans un deuxième temps, de comprendre l'étendue de son sens et relever les caractéristiques structurelles qui lui sont spécifiques et qui semblent différer d'un auteur à un autre. Nous essaierons également d'analyser les éléments qui varient selon les chercheurs, pour ensuite étudier et analyser à travers la littérature scientifique, l'évolution du concept de BM.

1-Histoire et genèse d'un concept business model :

Il convient, tout d'abord, de remonter aux origines et à la naissance du phénomène BM et de mentionner qu'il s'agit bien d'un nouveau domaine de recherche académique, à cheval sur plusieurs champs disciplinaires en sciences de gestion tels que la stratégie, l'entrepreneuriat ou d'autres sciences comme les sciences d'information.

La nouvelle ère économique et la montée en puissance des technologies, notamment l'apparition d'internet dans les années 1990, ont poussé les entreprises à chercher d'autres alternatives pour sauver leurs activités et survivre au changement. Avant le Boom Internet, la grande majorité des entreprises fonctionnaient de la même manière : fournirent des produits ou des services aux usagers. Le BM a émergé pleinement avec les Start-up, surtout en phase de création ou de croissance, cherchant à convaincre des financiers ou des investisseurs d'un retour sur investissement et de la manière de générer des richesses durablement. L'application de ce concept s'est, dès lors, généralisée dans le monde des affaires. On pourrait dire que ces différentes perspectives

et applications du BM, justifient la diversité des approches des chercheurs, dans leur appréhension et représentations de ce même phénomène, le BM.

La notion de BM comme citée par (Alain Desreumaux 2014) « n'est pas neuve ». (R.Desmarteau et A.L.Saives 2008) fixent la première apparition de l'expression BM à 1957, dans un article de R.Bellman et al. Selon (Osterwalder.A 2004), la première utilisation du terme BM date de 1960 dans un article de (Jones 1960). L'expression sera ensuite employée régulièrement à partir des années 1980. Sa généralisation s'est opérée par l'intermédiaire des praticiens au milieu des années 1990 avant que le terme ne soit adopté par la sphère scientifique à partir du milieu des années 2000 (Steven .C,Maher.K & Éric.B 2016). (Jean.R (2007) évoque trois facteurs qui sont à l'origine de

L'émergence et de l'évolution du BM : le premier est d'ordre technologique, le second est d'ordre économique et le troisième facteur est d'ordre réglementaire.

En moins de vingt ans, «le BM est devenu un concept central en stratégie et un élément récurrent dans le discours de dirigeants pour justifier ou mettre en œuvre la transformation des entreprises, **des collectivités locales**, ou encore des organisations non gouvernementales (ONG).» (B. Demil, Xavier L, & Vanessa.W 2019) et al).Le tableau suivant illustre quelques étapes du développement du BM dans la littérature .

Tableau 1 : Quelques étapes du développement du Business Model dans la littérature

	Exemple de publication	de Conception dominante du BM
1998	Timmers (1998)	Le BM comme une notion utile pour comprendre les start-up Internet.
2003	Chesbrough (2003)	Le BM comme moyen de tirer avantage d'une nouvelle technologie.
2010	Numéro spécial de Long Range Planning sur les BM	Le BM comme moyen de penser une activité, quelle que soit.
2013	Arend (2013)	Le BM n'a de sens que pour parler d'une activité menée différemment. L'innovation dans la manière de mener l'activité est centrale (« Business Model Innovation »).

Source : B. Demil, et al le business model en management stratégique (2019)

La littérature a décliné une multitude de recherches sur la notion BM et regroupe une grande diversité de définitions et de représentations qu'il convient en premier lieu à rappeler.

2-Définition, composition et évolution du concept Business Model :

Très souvent, le BM est confondu à tort avec la stratégie. Bien qu'il existe des similitudes entre BM et stratégie, ce sont deux concepts différents. Le BM se concentre davantage sur la création et la proposition de la valeur tandis que, la stratégie, se focalise sur la capture de la valeur (Chesbrough et Rosenbloom 2002, cités dans Musa. S.M &, Syed.A.Mamun 2018). Le BM crée les éléments fondamentaux des actions d'une entreprise

pour atteindre les objectifs et les objectifs orientés par la stratégie. « En effet, la mobilisation du concept de BM dans une approche stratégique a donné lieu à de nombreux travaux et à des problématiques ambitieuses » (Emilien.M 2010) .

2-1 Définition du Business Model

Nous retrouvons dans la littérature spécialisée une diversité de définitions de la notion de BM. (Magretta.J,2002) explique que « Les modèles d'affaires sont essentiellement des histoires qui expliquent le fonctionnement de l'entreprise ».Pour (Osterwalder.A et Yves.P 2009) « Un modèle d'affaires décrit de façon rationnelle comment une organisation créée, livre et capture la valeur ». Le BM peut également « jouer le rôle

d'un artefact utile à la créativité d'un entrepreneur lors du lancement d'une nouvelle activité ou dans l'évolution d'une activité existante » (Vanessa.W , Xavier.L & Benoit.D 2016).Selon (Verstraet.T& Jouissos E2007) le BM est considéré comme la première convention autour de laquelle des possesseurs de ressources s'accordent pour « s'embarquer » en affaires. L'essence de ce concept consiste, par conséquent, à définir la manière dont l'entreprise apporte de la valeur aux clients. C'est le point de départ, l'idée originale qui permet à une entreprise de se démarquer de la concurrence et d'espérer pouvoir gagner de l'argent.« 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 cœur, les unités de l'affaire, la livraison de service, la gouvernance et les liens »(Jacques .A, Jean-M.S et Frédéric.T 2011).Pour

(David.J.T2010) le BM d'une entreprise articule la logique et fournit des données et d'autres preuves qui démontrent comment une entreprise crée et offre de la valeur aux clients, il décrit également l'architecture des revenus, les couts et les bénéfices associés à l'entreprise.

Cependant, et depuis les années 2000 des efforts de recherche sur le BM ont été entrepris par plusieurs auteurs, afin de rapprocher le concept des théories en stratégie (Voir la synthèse en tableau N° 2): la théorie des conventions, des parties prenantes, la théorie des RBV ou encore la théorie des coûts des transactions. Afin d'essayer de conceptualiser ou de délimiter théoriquement le BM (Verstraet.T& Jouissos 2005, 2007 et 2012).

Tableau 2 : Synthèse des études sur les théories en stratégie et le BM

Théorie en stratégie	Auteurs
----------------------	---------

Resource – Based – View	J. Hedman & T. Kalling, (2003). E. Jouison & T. Verstraete, (2009)
La théorie VRIN décrite par J.B. Barney en 1991	J.Hedman & T. Kalling, (2003) X. Weppe et al(2013)
la théorie des coûts de transaction	B. Mahadevan, (2000) R. Amit & C. Zott, (2001) M. Morris et al (2005)
la théorie de la valeur	M. Morris et al 20(05)
la théorie des conventions	E. Jouison &T. Verstraete (2009)
la théorie des parties prenantes	E. Berthelot et al (2012 C. Haslam et al (2015)

Source : (D’après un article de Steven .C et al 2016)

La confusion qui entoure la notion de BM est partiellement due au fait que les auteurs qui se sont penchés sur le concept ne s’appuient pas énormément sur les recherches des uns et des autres (OsterwalderA et Yves.P 2005). « Les auteurs ont plutôt tendance à proposer de nouvelles définitions, qu’à citer des définitions préexistantes » (Emilien.M 2010) .Cela est également dû à la transversalité et à l’utilisation du BM dans plusieurs domaines : l’entrepreneuriat, le marketing, la finance et la stratégie. Cette plurivalence rend sa définition difficile puisqu’il « est associé à des dimensions dynamiques telles que la création de la valeur, la compétitivité et le changement » (J Jacques .A, Jean-M.S &Frédéric.T 2011).

2-2 Représentation d’un Business Model :

Au-delà de sa définition, la modélisation du concept BM, révèle une différenciation en ce qui concerne ses composantes clés La littérature souligne une certaine hétérogénéité des propositions d’auteurs de modèles de BM. Le concept présente des caractéristiques différentes en fonction de la nature et de la stratégie de chaque entreprise. En général, chaque entreprise ou organisme désigne son BM à travers lequel est créé, proposé, généré et partagé de la valeur. Osterwalder.A et Yves.P (2010), avec leur ouvrage(Business Model Génération), sont considérés comme les principaux promoteurs du BM. Ils ont proposé une méthode (**business model canvas**) qui repose sur un concept composé de 9 blocs : la proposition de valeur, les activités-clés, le réseau de partenaires, les ressources clés, la structure des coûts, les relations avec les clients, les segments de clients, les canaux de distribution et les flux de recettes. Pour (V.Warnier et al 2016), le BM se présente comme un modèle unifié résultant des interactions

entre différentes composantes. Sur cette base, les auteurs représentent le BM en utilisant un artéfact, appelé le **RCOV**. Les composantes de ce modèle sont :

- Les ressources et compétences qui sont utiles à la création ou le développement de l'activité d'une entreprise.
- L'organisation interne et externe en plus du réseau des parties prenantes qui sont utiles pour l'entreprise.
- La Valeur proposée par l'entreprise pour ses clients.

Ce modèle, d'après ses initiateurs, est le cadre d'analyse, Communément utilisé en recherche pour identifier et mesurer le business model d'une entreprise. (Marie Eyquem-Renault 2017) Il permet ,aussi, de penser le BM d'une organisation et de réfléchir aux changements émergents ou volontaires.

D'autres auteurs présentent le Business Model à travers le prisme du **GRP** (génération, rémunération et partage). C'est dans cette optique qu'une étude menée par (Verstraete.T, Florence.K,& Estèle J-L,2012), présente le BM comme une façon de modéliser les affaires, afin de les rendre accessibles et interactives. C'est une convention entre les partenaires et un réseau d'acteurs. Ce modèle GRP a été développé par L'équipe Entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Bordeaux.). De ce fait, le modèle GRP est considéré comme une traduction du BM, et ses composantes sont indissociables et irréductibles, à savoir : La génération de la valeur, la rémunération de cette valeur et le partage de la réussite avec le réseau des acteurs. (Verstraete.T et al 2012) .Selon les mêmes auteurs, nous retrouvons un lien entre ce modèle et le courant théorique en stratégie **RBV** (Ressources, based-view). Par ailleurs, ce modèle a fait ses preuves tant empiriquement que quantitativement, ce qui explique l'intérêt qu'il suscite, notamment chez les praticiens.

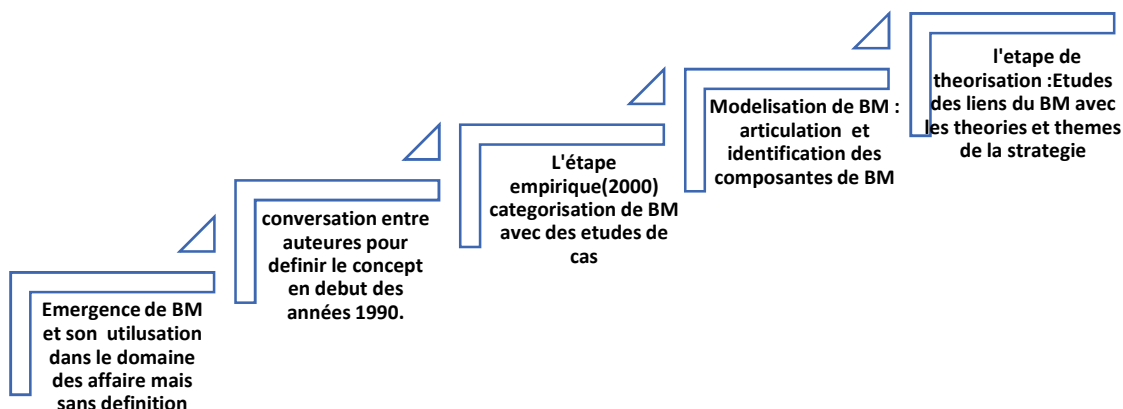
Il convient de noter, qu'il existe de nombreux modèles de BM, et nous nous sommes concentrés dans cette recherche sur ces trois modèles (BM Canvas, RCOV et GRP) .Ils sont liés à un certain nombre de recherches, d'une part et ils ont été essayées par de nombreuses praticiennes, d'autre part.

2-3 Evolution de la recherche sur le BM

Les recherches sur l'évolution et la structuration du BM ont traversé cinq phases : la phase d'émergence, la phase de définition, la phase empirique, la phase de

décomposition et la phase de théorisation (X.Lecocq et al 2006). Le débat se focalise sur deux aspects du BM : le premier concerne sa définition et le seconde relève de sa décomposition. La figure suivante explique cette évolution de BM.

Figure1 : Etapes de développement de concept BM.

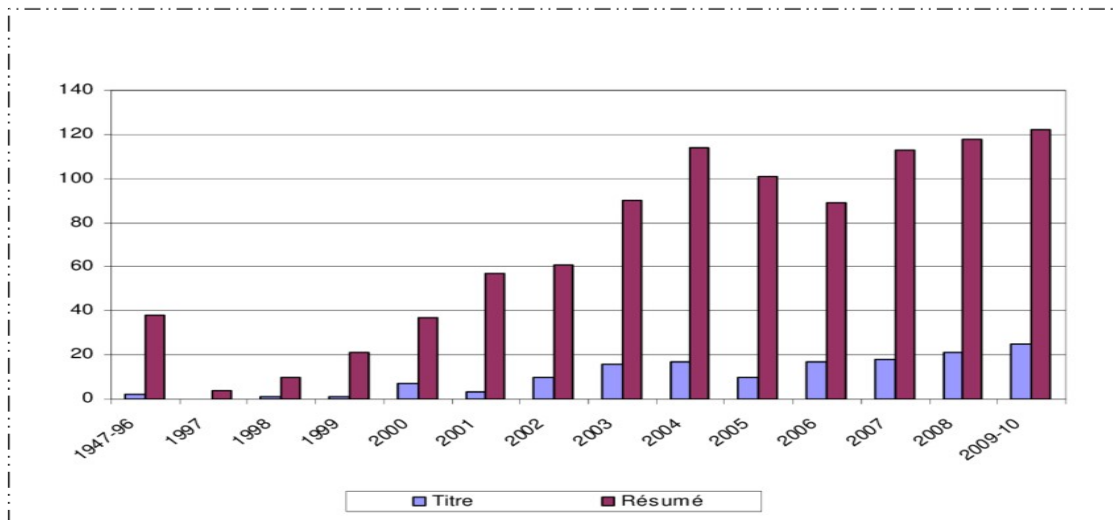


Source : X.Lecocq et al 2010

Plusieurs chercheurs ont pourtant eu le don d'articuler un certain nombre de concepts sans s'encombrer de modèles théoriques (Bertrand Surlemont 2012).(voir Figure N° 2).Et afin de contourner les critiques enregistrées du BM, de nombreux auteurs ont essayé de délimiter théoriquement le concept et d'engager une conversation entre chercheurs en science de gestion en dessinant les contours de cette notion, pour tenter d'en faire un concept (Estele Juison 2005) ou de conceptualiser la notion au travers de quelques théories de la stratégie : RBV, partie prenante et la théorie des convention (Thierry, V et al 2007). Nous rappelons que l'évolution d'internet et l'émergence de la technologie a donné naissance à un concept dérivé tel que l'e-BM (électronic business model). (Jacques .A, et al 2011)

La littérature témoigne que le BM a plusieurs vocations et qu'il s'agirait d'une notion polymorphe (Jean Redis 2007). En effet, malgré l'absence d'une définition du BM qui fasse consensus et le manque d'un fondement théorique, un rapprochement entre les chercheurs se manifeste autour de plusieurs composantes du concept tel que la création de valeur, l'innovation ou **le renouvellement stratégique**. D'autres travaux « ont permis d'identifier différentes actions de transformation comme la reconfiguration ou la reconception d'un BM, de qualifier différents changements dans un BM et leurs conséquences ». (Romain.C, Corine.G et Vanessa.W 2017).

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



Source : J. Arlotto et al

D'après Dalais Didier(2005) le BM doit être remis en question durant la vie d'une entreprise pour différentes raisons :

- Réorganisation du secteur ;
- L'affrontement concurrentiel ;
- L'insuffisance de création de valeur pour le client pousse, dans certains cas, des entreprises à revoir leur business model (phénomène de migration de la valeur).
- L'environnement d'une entreprise est un ensemble de forces politiques, économiques, sociales et technologiques qui ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise et qui influencent cette dernière. Ces changements peuvent inciter une entreprise à renouveler son BM pour rester compétitive.

Les travaux les plus récents portent sur l'émergence et la mise en place d'un nouveau BM. Ces travaux se sont « intéressés à l'évolution de **BM** dans les entreprises existantes menant à l'agilité et au **renouvellement stratégiques** » (Bertrand.M, Laurence.L.L.O 2010) .

Parmi les transformations majeures d'un renouvellement stratégique et qui sont de grandes dimensions on trouve le **BM**. Ce dernier, en tant que modèle de conception Stratégique, est un levier au service du renouvellement stratégique, du changement et de l'innovation (Zott et al, 2011 cités dans Romain.C et al 2017).

4 Quelques limites du concept Business Model

Malgré l'intérêt du concept, aussi bien pour les praticiens que pour les académiciens, il a été critiqué par des auteurs, notamment, Michael Porter qui l'a considéré comme une notion « floue » et « beaucoup de start-up sont mortes parce qu'elles parlaient de BM au lieu de parler de stratégie » (cité dans **Xavier.L** et al 2019).

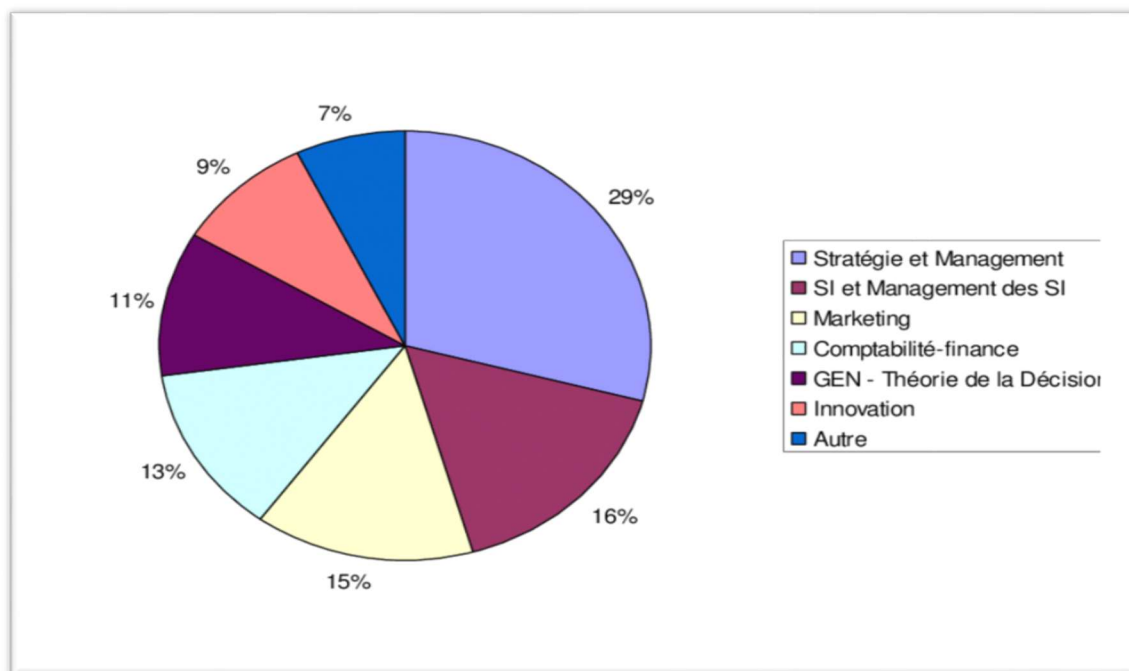
Il est vrai que pendant un temps, beaucoup de fonds ont été levés pour financer des business models erronés. Mais la responsabilité n'en incombe pas au concept de BM mais à sa mauvaise utilisation « The irony about the slipshod use of the concept of business models is that when used correctly, it actually forces managers to think rigorously about their businesses. A business model's great strength as a planning tool is that it focuses attention on how all the elements of the system fit into a working whole » (Joan.Magretta, 2002).

Les multiples définitions du concept de BM, ses multiples représentations, ainsi que la théorisation vague dont il est l'objet, sont tous des éléments qui en font un concept « fragile » au point de vue scientifique et académique car, « en sciences de gestion, l'intérêt d'une théorie est de pouvoir rendre compte de la compréhension d'un phénomène afin de pouvoir mieux l'analyser et le maîtriser voire le prescrire dans un second temps. » (Jocelyn Husser2009).

5 - Intérêt du concept Business Model

Comme annoncé précédemment, la multitude des définitions du BM ainsi que de ces divers champs d'application, peuvent être perçus comme une sorte de faiblesse du concept. Mais au contraire, c'est cela même ce qui constitue sa richesse qui est d'« une énorme valeur » (J.Magretta 2002), ce qui, naturellement, explique le débat entre les chercheurs et la montée « exponentielle » des publications dans les revues scientifiques spécialisées (voir Figure N°3). Nous retrouvons également cet engouement dans la recherche universitaire (PFE, thèses de doctorat etc.) et le concept de BM ne cesse aussi d'être utilisé fréquemment par des praticiens.

Figure 3 : Champ disciplinaire des articles sur leBM publiés dans les meilleures revues en économie-gestion



Source : J. Arlotto et al : (2011)

Cet intérêt interdisciplinaire et la mobilisation continue et durable des chercheurs de différentes écoles et différents bords, soulignent l'importance de ce concept sur le plan économique, commercial et entrepreneurial et surtout son apport à la communauté scientifique d'une part et managériale de l'autre.

Conclusion

Nous tenons, toutefois, à préciser que cet aperçu de la revue de littérature sur le **BM** est purement exploratoire et répliquative, dans la mesure où elle repose sur l'exploration et l'étude d'articles (francophones et anglophones). C'est une vision d'ensemble des nombreux travaux où l'on a tenté de comprendre et de préciser le concept Business Model, d'une part et d'autres part, d'explorer la dimension théorique et managériale de ce concept à partir du discours scientifique et à travers quelques exemples pratiques. D'autres recherches sur le BM pourront aider à approfondir la maîtrise de cette littérature et enrichir le débat scientifique sur ce phénomène qui est toujours à la recherche d'une théorie consensuelle entre les auteurs.

Autrement, le BM a plusieurs vocations : c'est un outil pour la relativité de l'entreprise, un concept d'analyse et de clarification pour comprendre les affaires, c'est un langage visuel pour échanger et communiquer entre les partenaires et les porteurs de projets et c'est une méthode qui sert à renouveler, innover et appuyer les porteurs de projets. La

littérature a décliné une multitude de recherches sur la notion **BM** et regroupe une grande diversité de définitions et de représentations et présente, d'une manière ou d'une autre, ses apports et ses limites. Les études les plus récentes proposent d'autres pistes de recherches, notamment, les liens qui peuvent être établis entre le renouvellement stratégique et le **Business model**. Ce processus implique souvent une innovation ou renouvellement qui peut apporter une certaine stabilité à l'entreprise. Nous entendons par cela, un renouvellement de BM (Business Model Renewal). C'est un concept nouveau dans la littérature de la science de gestion et qui sera, donc, l'objet d'un prochain article.

BIBLIOGRAPHIE

- Alain.D (2014) «Le Business Model un nouvel outil d'analyse strategique ?» ,Humanise et Entreprise N°316 pp :17 à 40
- Bernard. S(2012) « histoire d'un best seller de l'entreprise (Business Model Génération Osterwalder A. & Peigneur Y) » Entreprendre & Innover 2012/1 - n° 13 pp :111 -115
- Bertrand.M, Laurence.L.L.O (2010)« Genese et Deploiment d'un nouveau Business Model :l'Etude d'un Cas Desarmet » M@nagement 2010/4 Vol.13 pp266-297
- Demil B, Xavier. LV& Warnier (2013) »Strategie et Business Model » Livre, Pearson 2013
- D.Didier.(2005) « Le renouvellement de business model chez Steelcase » Accessible en ligne:<https://www.grin.com/>
- El kahri .L (2021) « Le Management par la Qualité Totale et l'Innovation : Deux Composantes Indissociables Cas des Entreprises Agroalimentaires de la ville d'Agadir »Revue Internationale du Chercheur, Volume 2 : Numéro 2 pp1132 -1151
- Estèle. J. (2005) « Délimitation Theorique du Business Model » XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com/>
- Emilen .M (2011) « Le Changement du Business Model de l'Etreprise:Une étude des majors de l'industrie phonographique(1998-2008)» These pour l'obtention du doctorat en Science de Gestion, Uiversité LILLE 1 Institut d'Administration des Entreprises,Lille Economie & Management, UMR 8179
- Jacques .A, Jean-M.S &Frédéric.T.(2011) « Le Concept de Busines Model au Travers la Littérature » | Gestion 2000 ,2011/4 ,Volume 28 :pp 33- 47

Jean. R (2007) « Le Business Model : Notion polymorphe ou concept gigogne ? » 5e congrès international de l'academie de l'entrepreneuriat, Accessible en ligne <https://www.researchgate.net/publication/242596483>

Jocelyn Husser.LA THEORIE DES CONVENTIONS : quelle logique organisationnelle ? Vie & sciences de l'entreprise 2009/2 (N° 182), pages 75 à 85

Magretta, J. : « Why Business Models Matter », Harvard Business Review; 80(5), pp. 86-92. 2002.

Marie , E.R.(2017)« Innovation de Business Model » Management de l'innovation (2017), Chapitre 06. pp 203 – 241

Musa. S.M &, Syed.A.Mamun (2018)« Business Model Innovation as StrategicRenewal all Process » :a case of China's Most Innovative Firm ». GBMR Global Business Management Review Volume.10,N°2, pp 1-18

Osterwalder, A. : The business model ontology : A proposition in a design science approach, Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2004.

Osterwalder,A.,Yves,P&Tucci,C.L.(2010) « Clarifying Business Models: Origins,Present,and Future of The Concept » Communications of the Association for Information Systems, volume 15 <http://citeseerx.ist.psu.edu>

Romain.C, Corine.G & Vanessa.W (2017) « Comprendre les trajectoires de Business Model –vers une approche dynamique et transversale » XXVIèm conférence internationale de management stratégique , AIMS 2017, Lyon, 7-9 juin 2017

Raphaël .M. (2013) « Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement. Gestion et management ». Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion Université Paris Dauphine - Paris IX,

Steven .C,Maher..K & Éric.B « (R)Penser Le BusinessModel au Prisme de la theorie des Parties Prenantes » Revue des Sciences de Gestion 2016/2-3 ,N° 278-279),pp 169 - 176

Verstraet.T& Jouissons E. « Trois Theories pour Conceptualiser la Notion de Business Model en contexte de création d'entreprise », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Montréal, 6-9 Juin 2007

Verstraete.T, Florence.K,& Estèle J-L(2012) «Le Business Model :Une Théorie pour des Pratiques »Entreprendre & Innover 2012/1 N° 13 pp7 -26

Vanessa.W , Xavier.L & Benoit.D(2016) « Le Business Model, un Support à la créativité de l'entrepreneur » Entreprendre & Innover 2016/1 (n° 28), pp65- 75

Xavier L, Benoît .D & Vanessa.W.(2006) « Le Business Model, un outil d'analyse stratégique »L'Expansion Management Review 2006/4 (N° 123), pp 96-109

Xavier L, Benoît .D & Vanessa.W (2004) « Le Business Model :l'oublié de la strategie ? ».AIMS 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Xavier L, Benoît .D & Vanessa.W(2019) « Le Business Model en Management Strategiqu » les Grands Courants 2019. pp 249-280