

Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art

Alan Ouakrat

► **To cite this version:**

Alan Ouakrat. Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art : Entreprises culturelles et internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants. 2012, pp.111-117. hal-01220288

HAL Id: hal-01220288

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01220288>

Submitted on 26 Oct 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ouakrat Alan (2012), « Le concept des modèles d'affaires : éléments de définition et état de l'art », in Benghozi Pierre-Jean (dir.) (2012), *Entreprises culturelles et internet : Contenus numériques et modèles d'affaires innovants*, Ministère de la Culture et de la Communication, GIS Culture-Médias & Numérique, Octobre, Paris, pp.111-117.

La transposition numérique des pratiques culturelles pose le défi de la valorisation des biens culturels à l'ère numérique. Jusqu'ici les industries culturelles, souvent précurseurs dans l'expérimentation de nouvelles formes de production, de consommation ou d'échange, ont toujours réussi à s'adapter aux évolutions du contexte techno-économique au sein duquel elles prennent forme. Aujourd'hui, elles sont en quête de rentabilité et d'équilibre économique et l'expérimentation de modèles d'affaires apparaît être une forme de réponse à l'incertitude entourant la valorisation des biens culturels par les consommateurs. L'objectif de ce chapitre vise à illustrer et expliquer plus précisément les différents éléments sur lesquels reposent les définitions du concept de modèles d'affaires. Il s'agit donc de compléter la perspective empirique de cet ouvrage en présentant « l'état de l'art » sur la question, à partir d'une revue académique de la littérature existant sur ce sujet.

Introduction

Le développement de l'économie de l'internet a fait de l'expression « modèles d'affaires » (*business model*) un lieu commun dans la communauté des investisseurs (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Pour ces derniers, avoir un modèle d'affaires « réaliste et spécifique » est considéré comme un critère d'investissement déterminant. Le concept, apparu avec l'essor de l'internet, doit son succès à sa relative plasticité. Certains dénoncent son manque de définition claire et restrictive (Porter, 2001 ; Demil et al., 2004), tandis que d'autres célèbrent sa transversalité (Hedman et Kalling, 2001). La notion est abondamment mobilisée dans les revues scientifiques en gestion et en marketing puisque près de 1300 articles font usage de l'expression sur la période 1947-2011. La plupart ont cependant été écrits ces quinze dernières années avec l'avènement de l'internet (Krcmar et al., 2011). La littérature scientifique est donc abondante sur le sujet, même si près d'un tiers des articles ne donne pas de définition explicite, prenant la signification du modèle d'affaires pour acquise (Zott et al., 2010, Weill et al., 2011).

Un modèle d'affaires a pour ambition de décrire la création et la capture de valeur par une entreprise (Zott et al., 2010). Il imbrique de multiples dimensions qui traversent l'organisation de l'entreprise, la manière de créer et de capter la valeur sur un marché, voire de coopérer avec des entreprises concurrentes. En effet, les modèles d'affaires ne sont pas de simples modèles de transactions, de revenu ou de profit. Les cantonner à l'unique dimension du moyen par lequel une entreprise parvient à générer des revenus serait, nous allons le voir, réducteur. Les modèles d'affaires reposent, en effet sur plusieurs composantes essentielles : l'infrastructure technique de la production, les modalités économiques du financement et la structuration de la relation aux clients (cf. l'introduction de cet ouvrage).

Du fait du périmètre étendu de la notion, certains chercheurs l'ont employé pour expliquer et analyser différents phénomènes comme les types de modèles économiques mis en œuvre, les moyens de création et de capture de la valeur par des entreprises sur un marché, ainsi que, plus largement, la manière dont la technologie participe à l'innovation dans l'architecture des revenus d'une entreprise ou d'une industrie. Il coexiste par conséquent une grande variété de définitions dans la littérature universitaire. Les auteurs choisissent généralement de mettre l'accent sur l'une des dimensions des modèles d'affaires, en fonction de leur positionnement théorique et de leur ancrage disciplinaire. Nous avons choisi d'organiser cette revue de la

littérature sur les modèles d'affaires selon trois axes : en présentant les origines disciplinaires du concept, son lien à l'innovation ainsi que la manière dont il prend place dans une économie de plateformes sur internet.

Un concept issu des sciences de la gestion et de la stratégie d'entreprise

La notion de modèle d'affaires prend racine dans le marketing, les sciences de la gestion et la stratégie d'entreprise. La gestion en a fait un outil conceptuel, au même titre que la chaîne de valeur. Cette dernière peut être définie comme la façon dont s'organisent et s'articulent les différents intervenants dans la chaîne de production d'un bien ou d'un service contribuant à créer ou à ajouter une valeur économique (Benghozi, 2001, p.169). La chaîne de valeur permet de rendre compte des « transformations substantielles qui affectent l'organisation de la fonction de production » (*ibid*, p.167). Les applications de ce concept permettent de schématiser et de décrire l'organisation ou la réorganisation d'un secteur, d'une filière ou d'une entreprise. La chaîne de valeur a ainsi le mérite d'attirer l'attention sur les acteurs impliqués et le rôle de chacun. La flexibilité des technologies de l'information permet aux intermédiaires de s'introduire en différents points stratégiques de la chaîne de valeur. Par exemple dans l'édition musicale, les intermédiaires peuvent se positionner entre les artistes et les producteurs¹, dans les relations entre les artistes et les consommateurs potentiels ou encore dans les rapports entre producteurs et consommateurs.

Cependant, l'organisation de la chaîne de valeur n'est qu'un des aspects du modèle d'affaires, qui permet d'aller vers des préoccupations plus opérationnelles liées à la génération de revenus (Demil *et al.*, 2004). Ainsi, l'élément central et récurrent, présent dans la quasi-totalité des définitions, est la génération de revenus ou la création de valeur. La proposition de valeur pour le(s) client(s) et la mise en place de mécanismes de capture de la valeur sont des éléments centraux de ces définitions (Teece, 2010, p.192). Peter Drucker (1954), le « pape du management », avait problématisé l'idée sans la nommer en formulant des questions telles que : Qui est le client ? Qu'est-ce qu'il valorise ? Comment l'entreprise tente-t-elle de gagner de l'argent ? (Magretta, 2002). La valeur est un thème central, la manière dont elle est créée et dont elle opère définit la logique de l'entreprise (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Un modèle d'affaires reflète l'hypothèse gestionnaire sur ce que les clients veulent, comment ils le veulent et ce qu'ils sont prêts à payer. Il s'interroge sur la manière dont une entreprise peut rencontrer le mieux les besoins de ses consommateurs et être payée pour ce faire. L'innovation de modèles d'affaires sur internet consiste à envisager les multiples façons de rentabiliser un site et de partager la valeur générée entre les différents acteurs du système de valeur (Demil *et al.*, 2004). Il s'agit alors de qualifier la part de chaque ressource dans la valeur captée par l'entreprise. Le choix d'un modèle d'affaires implique de définir ce qui, dans l'entreprise, crée de la valeur. L'élément central d'un modèle d'affaires tourne autour des revenus et des coûts de l'entreprise, de sa proposition de valeur pour le consommateur et des mécanismes de capture de la valeur. Généralement, les articles des gestionnaires tentent d'articuler trois dimensions qui sont celles des choix stratégiques, des sources de revenus et de la structure des coûts de l'entreprise.

La notion est d'une grande utilité pour les chercheurs en stratégie d'entreprise. En effet, le modèle d'affaires peut être considéré comme la mise en place opérationnelle de la stratégie d'une entreprise (Demil *et al.*, 2004). Il consiste en une formulation de la stratégie compétitive par laquelle une entreprise innovante se différencie et maintient un avantage durable sur ses rivales (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

¹ L'économie de plateformes ou de marchés à plusieurs versants qui s'est développée sur internet fait intervenir à la fois professionnels et grand public. Les nouvelles formes d'intermédiation permettent dans le même temps, de proposer une offre spécifique aux distributeurs ou autres professionnels, dans le cadre d'un marché B2B.

Les gestionnaires, en plaçant au cœur de leur interrogation la notion de valeur et de revenus, proposent des définitions de la notion plus opérationnelles en listant les principales étapes rencontrées par les entrepreneurs : la création d'une proposition de valeur crédible et attrayante, l'identification d'un segment de marché, le positionnement des entreprises dans un réseau et une chaîne de valeur. D'autres dimensions sont aussi convoquées dans l'analyse, elles concernent notamment l'innovation dans l'« architecture des revenus ». En effet, l'innovation technique agit comme une contrainte et une ressource pour l'innovation économique résidant dans les modèles d'affaires.

L'innovation de formes organisationnelles et la circulation de l'information

Les récents progrès techniques, comme l'émergence et la rapide expansion d'internet, ainsi que le déclin rapide des coûts informatiques et de communication, ont permis le développement de nouvelles façon de créer et de délivrer la valeur. Ces développements ont ouvert la voie à la conception de modèles d'affaires innovants en permettant aux entreprises de changer fondamentalement la manière dont elles s'organisent et s'engagent dans les échanges économiques (Mendelson, 2000). Un rôle important des modèles d'affaires pourrait consister à déverrouiller le potentiel de valeur contenu dans les technologies et à le convertir en revenus sur un marché (Amit et Zott, 2001).

Les économistes institutionnalistes se concentrent, dans la filiation de Williamson (1981), sur les coûts de transaction. Ils s'intéressent à l'organisation des échanges ainsi qu'à l'allocation des flux de revenus et de coûts pour produire un modèle d'affaires pérenne et rentable (Brousseau et Pénard, 2007). D'autres vont se pencher, dans cette même optique, sur les formes organisationnelles émergentes, en tant que configurations ou ensembles d'arrangements à des fins de coordination et de contrôle des transactions économiques (Chanal, Caron-Fasan, 2010). Certains chercheurs en gestion prennent aussi les transactions comme point d'entrée pour analyser le contenu des transactions, leur structure et leur mode de gouvernance, ainsi que la manière dont elles se traduisent en profit sur le marché (Amit & Zott, 2001).

Les frontières de l'entreprise sont interrogées, notamment par les formes de concurrence, de coopération et parfois de « coopération² » qui s'établissent avec des entreprises à la fois partenaires et concurrentes. L'information est considérée comme une variable-clé par un certain nombre d'auteurs (Timmers *et al.*, 1998 ; Teece, 2010 ; Brousseau, 1992). Les TIC affectent la répartition des rentes en modifiant le processus de circulation de l'information (Brousseau, 1992). La gestion de l'information est la source de nouvelles coopérations entre les clients et les fournisseurs (Benghozi, 2001). Elle implique de nouvelles formes d'interactions entre ces protagonistes, qui sont parties intégrantes des modèles d'affaires (Brynjolfsson and Hitt, 2004). Prendre pour objet les modèles d'affaires revient donc à s'interroger sur les frontières de l'entreprise, sa structure de coûts et les relations qu'elle entretient avec ses partenaires et concurrents.

Des marchés évolutifs

Les modèles d'affaires doivent s'adapter à des marchés évolutifs dans le temps et à ce que la technique et le droit impose ou autorise (Teece, 2010, p.177). Il est nécessaire de prendre en compte le caractère évolutif et dynamique des modèles d'affaires : « le modèle d'affaires de chaque firme peut beaucoup évoluer du fait de stratégies d'apprentissage, de mécanismes d'essai-erreur et d'adaptation face à un environnement mouvant technologiquement, où la dématérialisation des services appelle de nouvelles relations avec les consommateurs » (Benghozi,

² La « coopération » consiste en une forme de coopération entre des entreprises concurrentes (Brousseau, 2001).

2012, introduction). Une sélection des modèles d'affaires s'opère dans le temps, donnant à voir un petit nombre de modèles d'affaires dominants.

La diversité des situations observées montre que la technologie s'avère en fait peu déterminante : elle soutient les processus et les ressources que les entreprises mettent en œuvre dans leur stratégie de développement, mais ne définit pas directement leur forme. L'analyse des interrelations technologies / organisation et la caractérisation des logiques d'effet ou de causalité est très difficile (Benghozi, 2001, p.168). D'un point de vue économique, les TIC ne sont pas propres à des métiers ou des secteurs, mais sont génériques : elles se retrouvent dans tous les types d'entreprises ou d'organisations, au service de structures et de stratégies très différentes (*ibid*, p.169). Les incertitudes liées à l'évolution de la technologie et du marché rendent impossible de détecter *a priori* les modèles d'affaires qui s'imposeront et seront les plus performants (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

Un modèle d'affaires est provisoire. Il est susceptible d'évoluer dans le temps et d'être remplacé par un modèle amélioré qui prend appui sur des innovations techniques et organisationnelles plus pointues. Ceux qui sont les plus susceptibles de réussir sont les entreprises qui peuvent apprendre et ajuster leur modèle d'affaires (Teece, 2010, p.187). Le choix/la conception du modèle d'affaires doit reposer sur des capacités dynamiques dont une entreprise a besoin pour rester synchronisée avec des marchés évolutifs. Il s'agit pour elle de s'adapter pour survivre dans un environnement changeant. Ce contexte techno-économique engendre une instabilité structurelle, où le renouvellement rapide devient la norme dans un univers hyper-concurrentiel.

Les entreprises peuvent à la fois sélectionner l'environnement et être sélectionnées par celui-ci, elles contribuent aussi à le façonner. Les jeunes entreprises sont les plus susceptibles de créer des modèles d'affaires innovants (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Il est ainsi nécessaire d'entrer suffisamment tôt sur le marché pour préempter des ressources compétitives rares telles que les innovations techniques ou les accords d'exclusivité des droits par exemple. Les entreprises existantes rencontrent des barrières à l'innovation des modèles économiques (Bouchikhi and Kimberly, 2003; Chesbrough, 2010). Les firmes installées font souvent preuve d'inertie ou adoptent des stratégies défensives, prises dans le fonctionnement du marché et prisonnières de leur position dans la chaîne de valeur. Le seul moyen de dépasser ces barrières est de mettre en œuvre un processus d'expérimentation (Hayashi, 2009; McGrath, 2010).

Les modèles d'affaires peuvent eux-mêmes représenter une forme d'innovation. Sélectionner, ajuster et/ou améliorer les modèles d'affaires est un art complexe (Teece, 2010, p.176). En l'absence de modèle économique standard sur internet, les entreprises ont tenté d'innover sur cette dimension. Internet continue d'être un terrain d'expérimentation en matière de modèles économiques. Toutefois, certains s'affirment pendant que d'autres disparaissent. A l'inverse de l'idée reçue selon laquelle un modèle d'affaires doit appliquer un modèle unique de revenu, il semble que la plupart des modèles d'affaires sur le web développent des sources de revenus complémentaires et multiples (Shuen, 2008). Les caractéristiques économiques des biens et des services culturels numériques ont conduit à concevoir différents modèles d'affaires centrés sur les services plutôt que sur les produits (Dubosson-Torbay, Pigneur et Usunier, 2004). Huit modèles emblématiques de l'économie numérique sont recensés par Chotard (2009) : le modèle publicitaire, du courtage³, de l'abonnement, le modèle du commerce électronique, des services à la demande, le *freemium*, l'affiliation et les infomédiaires. Les nouveaux modèles peuvent être, comme dans le cas de l'industrie musicale, centrés sur la vente de plus-value tels que les concerts, des expériences ou des rencontres avec les artistes, etc. (Vaccara et Cohn, 2004)⁴. Les modalités

³ Dans ce modèle, la plateforme conduit ses utilisateurs à utiliser des services et des biens liés sur lesquels elles prélèvent une commission d'intermédiation (*transaction fee*).

⁴ Les maisons de disque ont lancé les « contrats 360° » pour s'adapter à la mutation des modes de consommation musicale à l'ère du numérique. Il s'agit ainsi de tirer parti de toutes les sources de revenus issues des activités des

de rémunération peuvent donc être diverses et comprendre l'abonnement, le paiement à l'acte (ou à l'usage), l'achat de produits ou de services *premium*, la publicité ou la vente de bases de données⁵ par exemple (Chanal, Caron-Fasan, 2010, p.323).

L'économie des modèles d'affaires numériques : économie de plateformes et effets de réseaux

L'innovation dans les modèles économiques impulsés par l'internet prend place au sein d'une économie de réseaux et de plateformes, dans laquelle les biens culturels doivent trouver de nouvelles modalités de valorisation. La littérature universitaire sur les modèles d'affaires de l'économie numérique tourne autour de deux courants complémentaires : le premier vise à repérer les modèles d'affaires innovants de l'économie numérique et à en réaliser la typologie – il s'agit alors de définir de nouveaux archétypes de modèles d'affaires principalement engendrés par les technologies numériques –; le second se concentre sur les différentes composantes des modèles d'affaires et leur combinaison.

Les biens culturels répondent à des caractéristiques économiques particulières qui en font des biens spécifiques. Ils doivent néanmoins s'adapter à une économie de plateforme où les effets de réseaux dominent. Les modèles d'affaires numériques combinent des façons innovantes d'organiser la relation entre l'offre et la demande, des stratégies de prix qui prennent en compte les effets de réseaux, les spécificités de l'information en tant que bien public, ainsi que la capacité à différencier et à discriminer les utilisateurs offerte par les technologies numériques (Brousseau et Pénard, 2007).

Les sites web 2.0 ont fortement participé à l'innovation de modèles d'affaires (Beuscart et Mellet, 2008). Il s'agit des sites de contenus auto-produits (*User Generated Content*), tels que les plateformes de partage photo ou vidéo ; les blogs et sites d'indexation sociale et les sites de réseaux sociaux. Le marché des services web présente de faibles barrières à l'entrée. Les externalités de réseaux sont très fortes pour ces plateformes : l'utilité du service augmente avec le nombre d'utilisateurs (Katz & Shapiro, 1985). Evans et Schmalensee (2007) ont établi une typologie des plates-formes multifaces basée sur l'identification de leur fonctionnalité. Ils distinguent trois types de plateformes : les plateformes d'échange – du type eBay, Meetic –, les plateformes de transaction – comme les réseaux de paiement, de type CB et Paypal –, et les plateformes d'audience – qui sont les pages jaunes, les moteurs de recherche et les sites médias. Les auteurs soulignent qu'à chaque plateforme correspond un modèle d'affaires et une dynamique propre, son succès tenant en sa capacité à structurer ses utilisateurs en communautés et à leur proposer des services et des outils qui faciliteront leurs interactions sociales virtuelles. Il en résulte une féroce compétition entre les plateformes pour atteindre une masse critique d'utilisateurs. Cette configuration fournit des fortes incitations à offrir aux utilisateurs un accès gratuit au service. C'est la raison pour laquelle les modèles d'affaires pour être viables sont souvent construits autour de l'accès gratuit aux contenus et aux principaux services⁶. Les effets de réseaux de l'économie de plateformes influent sur la dynamique concurrentielle et peuvent conduire, dans certains cas, à des situations de monopole (*winner takes all*).

artistes comme les vêtements et accessoires, les spectacles, les apparitions publiques ainsi que les revenus provenant de la musique enregistrée.

⁵ Les plateformes peuvent collecter des informations sur les préférences des utilisateurs et les vendre à des commerçants qui les emploieront à des fins de prospection commerciale.

⁶ La gratuité ne signifie pas l'absence de valorisation économique. Elle implique cependant des mécanismes de révélation et de mobilisation des valeurs économiques différents et plus complexes (Sonnac, 2009). Dans le modèle d'affaires du tout gratuit, la stratégie des médias et des principaux acteurs du web repose sur leur capacité à générer de l'audience et à la monétiser auprès d'annonceurs. La gratuité engendre une structure de marché asymétrique et déséquilibrée entre les acteurs (Cohen et Verdier, 2008), qui peut aboutir à une logique de type *winner-takes-all*.

La prédiction d'une désintermédiation massive, causée par le fort développement d'internet, est battue en brèche par le constat de l'existence de nouveaux intermédiaires sur les marchés numériques. Bien qu'internet réduise les coûts de coordination, des intermédiaires sont toujours nécessaires. En effet, appairer l'offre et la demande puis réaliser des transactions reste coûteux. Les fonctions d'intermédiation deviennent par conséquent centrales dans l'économie numérique, ainsi la « grande variété des modèles d'affaires ouvre des configurations d'intermédiation différenciées portant à la fois sur les relations contractuelles, les produits-mêmes, l'information et le marketing-client ». Des formes anciennes d'intermédiations disparaissent au profit de nouvelles. Les plateformes connaissent sur internet deux niveaux différents d'intermédiation liés à leur rôle d'agrégateur-diffuseur (Gawer et Cusumano, 2008) : le premier repose sur la capacité d'agrégation d'une offre de contenus, le second joue sur la fonction d'éditorialisation, de prescription et de mise en avant. Même pour les sites se positionnant au départ comme des plateformes d'agrégation, il apparaît déterminant de savoir développer des capacités d'éditorialisation et de curation. Ces compétences qui consistent à opérer des choix parmi les œuvres et les projets et à s'en servir pour les mettre en avant et les diffuser, constituent une des fonctions majeures des industries culturelles. La technologie joue un rôle croissant dans ces formes d'intermédiation, en prenant appui sur le développement des capacités informatiques, notamment dans les fonctions communautaires et de recommandation.

Le changement technique fait donc intervenir de nouvelles formes d'intermédiation de l'offre culturelle. C'est par exemple le cas sur internet où des acteurs extérieurs au secteur culturel l'ont investi à des fins de diversification de revenus ou de positionnement stratégique dans la chaîne de valeur. Un certain nombre d'acteurs a profité de l'abaissement des barrières à l'entrée des marchés de la culture pour y occuper une position d'intermédiation-clé. Ainsi, de nouveaux acteurs – souvent puissants et aux moyens considérables (tels que les opérateurs de télécommunications et fournisseurs d'accès internet) ont pénétré le secteur et investi l'économie des contenus sur internet (Poirier, 2010).

L'économie d'internet a remis en cause les frontières des secteurs et des marchés traditionnels, déstabilisant les équilibres établis et les positions de force de certains acteurs. La concurrence pour l'accès aux revenus s'est intensifiée. Les services en ligne et le commerce électronique ont tiré la croissance de l'économie de l'internet, qui a également largement profité aux secteurs de l'électronique, des télécommunications et de l'informatique. Le secteur des médias et de la culture vit cette situation dans une position plus préoccupante, tant sa capacité à inventer de nouvelles formes de distribution et de valorisation demeure tributaire de l'incertitude pesant sur le succès de modèles d'affaires innovants.

Références bibliographiques

Anderson S. P. and J. J. Gabszewicz (2006), "The Media and Advertising: a tale of two-sided Markets", in Ginsburgh Victor A. and Throsby Charles David (ed.) *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier: North Holland.

Amit R., Zott C. (2001), "Value creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.

Benghozi P.J. et F. Benhamou (2008), « Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ? », *Culture Prospective*, octobre.

Benghozi P.-J. (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, 7 (52), pp.165-190

Bomsel O. (2007), *Gratuit! Du deployment de l'économie numérique*, Gallimard.

Bouchikhi H. & J. R. Kimberly (2003), "Escaping the identity trap", *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 20-26.

Brousseau E. and T. Pénard (2007), "The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms", *Review of Network Economics*, 6 (2), June, 81-114

Brousseau E. (2001), « e-Economie : qu'y a-t-il de nouveau ? », *Annuaire des Relations Internationales*, Bruxelles, Bruylant, pp. 813-833.

Brousseau E. (1992), « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies de l'information et de la communication », *Réseaux*, 54.

Brynjolfsson E. & L. Hitt (2004), "Intangible assets and the economic impact of computers, in W. Dutton, B. Kahin, R. O'Callaghan & A. Wyckoff (Eds.), *Transforming entreprise*: 27-48. Boston, MIT Press.

Cardon D. (2010), *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Editions du Seuil, La République des Idées, septembre 2010, 102 p.

Casadesus-Masanell R. and Ricart J.E. (2010), "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning* (43:2-3), pp.195-215.

Caves R.E. (2000), *Creative Industries. Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.

Chanal Valerie and M.-L. Caron Fasan (2010), "The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing Plateform", *M@n@gement*, 13(4), 318-341.

Chesbrough H.W. (2010), "Business model innovation: Opportunities and barriers", *Long Range Planning*, 43: 354-363.

Chesbrough H., R.S. Rosebloom (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's Technology Spinoff Companies", *Working paper*, Harvard Business School, 01-002.

Chotard A. (2009), « Les modèles d'affaires de l'économie numérique », *La Lettre Aquitaine Numérique*, n°24, novembre-décembre, pp.9-15.

Clemons E.K. (2009), "Business models for monetizing internet applications and web sites: Experience, theory and predictions", *Journal of Management Information Systems*, 2: 15-41.

Cohen D. et T. Verdier (2008), « Quelques aspects conceptuels et implications de politique économique », dans Daniel Cohen et Thierry Verdier (dir.), *La mondialisation immatérielle*, Paris, La Documentation française, pp.25-39.

Dang Nguyen G. et T. Pénard (2004), « La gratuité à la croisée des nouveaux modèles d'affaires sur l'internet », *Réseaux*, 22 (124), 83-109

- Dejean S., T. Pénard, R. Suire (2010), « La gratuité est-elle une fatalité sur les marchés numériques ? Une étude sur le consentement à payer pour des offres de contenus audiovisuels sur internet », *Economie & prévision*, La Documentation Française, n°194 (3), pp.15-32.
- Demil B., V. Warnier et X. Lecocq (2004), «Le business model : l'oublié de la stratégie ?», in 13th *AIMS Conf, Normandie*. Vallée de Seine, pp. 1–23
- Drucker, P.F. (1954), *The practice of management*, New York: Harper and Row Publishers.
- Dubosson-Torbay M., Y. Pigneur et J.C. Usunier (2004), “Business Models for Music Distribution after the P2P Revolution”, *Proceedings of the Fourth International Conference on Web Delivering of Music*.
- Evans D. and R. Schmalensee (2007), “The industrial organization of markets with two-sided platforms”, *Communication Policy International*, Spring, 3 (1), 151-179.
- Farchy J. (2004), *L'industrie du cinéma*, Paris : Presse Universitaires de France, Coll. Que Sais-Je ?
- Gawer, A and M Cusumano (2008): How firms become platform leaders, *MIT Sloan Management Review*, 2008. Vol. 49, No. 2, pp. 28-35
- Ghaziani A. & M.J. Ventresca (2005), “Keywords and cultural change : Frame analysis of business model public talk 1975-2000”, *Sociological Forum*, 20: 523-559.
- Hayashi A. M. (2009), “Do you have a plan “B”?”, *MIT Sloan Management Review*, 51(1) : 10-11.
- Hedman J. and T. Kalling (2001), “The business model: a means to understand the business context of information and communication technology”, *Working paper*, School of economics and management, Lund University.
- Katz M. L. and C. Shapiro (1985), “Network externalities, competition, and compatibility”, *American Economic Review*, 75: 424-440.
- Krcmar Helmut, Markus Böhm, Sascha Friesike, Thomas Schildhauer (2011), “Innovation, Society and Business : Internet-based Business Models and their Implications”, Draft paper, prepared for the 1st Berlin Symposium on Internet and Society, October 26th to 28th, 33p.
- Lerner J. and J. Tirole (2002), “Some Simple Economics of Open Source”, *The Journal of Industrial Economics*, 50 (2), June, 197-234.
- Magretta J. (2002), “Why business models matter”, *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- Malin E. et T. Pénard (2010), *Economie du numérique et de l'Internet*, Editions Vuibert, 188p.
- McGrath R.G. (2010), “Business models: A discovery driven approach”, *Long Range Planning*, 43: 247-261.
- McPhillips S. & O. Merlo (2008), “Media convergence and the evolving media business model: An overview and strategic opportunities”, *Marketing Review*, 8: 237-253.

- Mellet K., J.S. Beuscart (2008), “Business Models of the Web 2.0: Advertising or the Tale of Two Stories”, *Communications & Strategies*.
- Mendelson, H. (2000), “Organizational architecture and success in the information technology industry”, *Management Science*: 46: 513-529.
- Pauwels K., & A. Weiss (2008), “Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully”, *Journal of Marketing*, 72: 14-31.
- Porter M.E. (2001), “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, June.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Poirier C. (2010), « La diversité culturelle à l'ère numérique. L'économie de la culture : modèles qui perdurent ou changement de paradigme ? », *Observatoire de la Culture et des Communications du Québec*, 25 octobre.
- Rochet J.C. & J. Tirole (2003), “Platform Competition in Two-Sided Markets”, *Journal of European Economic Association*, 1, 990-1029.
- Richardson J. (2008), “The business model: An integrative framework for strategy execution”, *Strategic Change*, 17 (5/6): 133-144.
- Samuelson P. A. (1954), “The Pure Theory of Public Expenditure”, *Review of Economics and Statistics*, 36 (4), November, 387-389.
- Shapiro C. & H. R. Varian (1999), *Economie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck.
- Shuen A. (2008), *Web 2.0: A Strategy Guide*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Sonnac N. (2009), « L'économie de la presse : vers un nouveau modèles d'affaires », *Les Cahiers du Journalisme*, 20, automne, 22-42
- Sonnac N., J. Gabszewicz (2010), « L'industrie des médias à l'ère du numérique », La Découverte, Collection Repères, Paris, 128p.
- Teece David J. (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Timmers P. (1998), “Business models for electronic markets”, *Electronic Market*, 8(2): 2-8.
- Vaccaro V.L. et D. Y. Cohn (2004), “The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry”, *The International Journal on Media Management*, 6 (1-2), September, p.46-54.
- Wauthy X. (2008), « Concurrence et régulation sur les marchés de plate-forme : une introduction », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2008/1 (Tome XLVII)

Weill P., Malone T.W. and Appel T.G. (2011), "The Business Models Investors Prefer", *MIT Sloan Management Review* (52:4), pp.17-19.

Williamson, Oliver E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *The American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.

Yip G. (2004), "Using strategy to change your business model", *Business Strategy Review*, 15(2): 17-24.

Zott C. & R. Amit (2008), "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.

Zott C., Amit R., and Massa L. (2010), "The business model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research," IESE Business School – University of Navarra, Barcelona.