

## ***Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique***

Estèle Jouison  
Université Montesquieu Bordeaux IV  
France

Thierry Verstraete  
Université Montesquieu Bordeaux IV  
Bordeaux Ecole de Management  
France  
thierry.verstraete@ifrege.com

### **Résumé**

*La notion de business model est apparue avec la nouvelle économie et les fameuses « start-ups ». Elle fait aujourd'hui l'objet d'une utilisation plus large. Le présent projet d'article vise à discuter de son utilité dans le cadre de la mise au point d'un projet de création d'entreprise. Deux corpus théoriques sont mobilisés pour servir la conceptualisation du Business Model, la théorie des parties prenantes et celle des conventions. Leur articulation éclaire l'exercice de conviction que doit déployer l'entrepreneur pour emporter l'adhésion de possesseurs de ressources, les transformant ainsi en « stakeholders ». Le terrain est composé d'une expérience pédagogique menée auprès d'environ 500 étudiants par an. La contribution de cette recherche est double. D'une part, elle conceptualise la notion de business model par le recours aux deux corpus théoriques mentionnés. D'autre part, elle montre l'utilité de cette conceptualisation par sa déclinaison dans plusieurs programmes d'enseignement, notamment sur la clarté dont font preuve les porteurs de projets dans l'exercice de conviction déployé auprès des possesseurs de ressources qu'ils tentent de transformer en partie prenantes.*

### **Mots clés**

*Stakeholders, Conventions, Business Model, Pédagogie, Recherche action*

## **Introduction**

Le problème majeur d'un porteur de projet de création d'entreprise est de convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer à ce projet. Théoriquement, cet enjeu crucial pour la réussite des affaires envisagées peut s'exprimer ainsi : tout porteur d'un projet de création d'entreprise déploie un exercice de conviction visant à recevoir l'adhésion de possesseurs de ressources pour en faire des parties prenantes ; il s'agit de les faire adhérer au registre conventionnel d'affaires proposé pour les « transformer » en parties prenantes (*stakeholders* selon la terminologie anglosaxonne).

Le problème concret peut être élevé en problématique théorique par le recours à au moins deux corpus, celui des conventions (adhésion au registre conventionnel) et celui des *stakeholders*. L'objectif de cette communication est de montrer comment répondre au problème identifié par la combinaison de ces corpus. En apparence évidente, la démonstration a été peu explicitée formellement par le passé. La communication vise également à montrer l'utilité à la fois théorique (pour des recherches futures) et pratique (cas pédagogique à l'appui) d'élever en problématique un exercice se déployant sans cesse lorsqu'on entreprend, celui de faire adhérer des possesseurs de ressources au *business model* (BM dans la suite du texte) proposé, modèle auquel ils participent par l'expression de leurs attentes. Il nous semble, en effet, que la combinaison des deux théories convoquées est particulièrement utile à la compréhension de cette notion de BM méritant une conceptualisation et, conséquemment, à la clarté de son exposé lors de la rencontre avec les partenaires pour leur « vendre » l'affaire.

Au cœur de cette construction, le concept de valeur constitue, en quelque sorte, la monnaie d'échange (à ce titre, la valeur se relativise à la partie prenante l'appréciant selon ses propres critères d'évaluation et de satisfaction). En effet, pour convaincre, le créateur doit montrer la valeur de son projet et le partage qu'il compte faire de la rémunération de cette valeur. Ainsi, il lui faut non seulement envisager la façon dont la valeur qu'il crée, par le processus qu'il déclenche, va être rémunérée, mais aussi comment il distribue lui-même cette rémunération. Cet apport de valeur et la rémunération afférente sont envisagés dans cette communication dans le contexte de la création d'une entreprise. Le propos peut convenir à d'autres contextes, et nous en discuterons.

Deux temps structurent le texte. Le premier propose un rappel des deux théories convoquées. Le second les combine en prenant comme support de modélisation de cette combinaison le BM et présente les premières étapes d'une recherche action participante avec une expérience pédagogique. Celle-ci concerne des étudiants engagés dans un 3<sup>e</sup> cycle universitaire en création et reprise d'entreprise dont les deux tiers ont comme objectif professionnel d'entreprendre (généralement à leur compte), des étudiants de premier cycle d'école de commerce, des étudiants de second cycle universitaire ayant choisi une option entrepreneuriat dans un programme plus généraliste en direction et gestion des organisations. Nous ne défendrons pas, ici, la pertinence d'une formation à l'entrepreneuriat en postulant que, si l'on considère que nos entreprises doivent entreprendre, il est alors essentiel de former nos étudiants à l'esprit correspondant. Le contexte de la création d'entreprise est la manifestation du phénomène entrepreneurial la plus propice à la sensibilisation visée.

Ces deux temps reflètent la double contribution de cette communication. Le premier temps conceptualise la notion de Business Model pour l'ériger en objet théorique propice à la réflexion. Le second montre concrètement comment cette conceptualisation peut se décliner dans la pédagogie, en fournissant des résultats prometteurs pour les suites de cette recherche

qui se déclinera, cette fois, sur le terrain des porteurs de projets non repérés par un cursus de formation.

Pour des commodités d'écriture, le lecteur considèrera les termes « créateur » et « porteur de projet de création » comme synonymes, bien qu'une distinction puisse être faite. De même, il lui est demandé de considérer le terme créateur ou entrepreneur comme possiblement synonymes et éventuellement pluriels, c'est-à-dire que l'entrepreneur peut en fait être une équipe d'individus entreprenant ensemble. Enfin, il excusera l'utilisation des sigles TC (pour théories des conventions), TPP (pour théorie des parties prenantes) et PP (pour partie prenantes). Nous avons gardé le sigle BM, un accord n'étant pas encore établi sur la terminologie française à retenir (modèle d'affaires, modèle économique, ...).

## **1. Théorie des parties prenantes, théorie des conventions : quelques rappels**

Les deux corpus, TPP et TC, sont successivement rappelés. Sans viser l'Etat de l'art dans ces domaines, il s'agit de montrer leur utilité dans le cadrage théorique de l'entrepreneuriat et du BM. En lien avec la TPP, le BM est le premier élément servant à la cristallisation des relations entre PP (section 1.1). Par la perspective de la TC, l'exercice de conviction déployé par l'entrepreneur vise à emporter l'adhésion de possesseurs de ressources devenant des PP (section 1.2.). Il n'est pas déraisonnable de considérer que, à l'initiative de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale, l'organisation est véritablement impulsée à partir de cet exercice réussi.

### **1.1. L'entrepreneuriat comme la cristallisation d'un ensemble de relations entre parties prenantes intéressées par les affaires envisagées**

Au sein des théories de la firme, la TPP met l'accent sur les relations créées entre PP. Il s'agit de comprendre comment des intérêts singuliers convergent en partie autour du projet d'entreprendre. (1.1.1.). Dans le cadre de la création d'entreprise, le BM nous semble être le premier élément servant la cristallisation des relations entre futurs PP (1.1.2.).

#### **1.1.1. Rappel sur la Théorie des parties prenantes**

La TPP participe à une construction théorique de la firme. Par rapport à ses aînées (théorie de l'agence, théories des coûts de transactions, ...), selon Donaldson et Preston (1995), la singularité de la TPP réside dans l'explication qu'elle fournit de la structuration et de l'établissement d'une « *corporation* ». Celle-ci prend la forme d'une entité organisationnelle par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la dite entité. Cette dernière est décrite comme une constellation de coopération et d'intérêts concurrents posant des problèmes de gouvernance. La TPP est une grille de lecture du management des relations avec les *PP*<sup>1</sup>. Elle est aussi un guide moral et philosophique pour l'organisation, notamment s'agissant de la façon de se comporter dans les multiples relations avec les parties concernées par les affaires. La TPP rejoint ainsi des considérations très prosaïques.

---

<sup>1</sup> Le thème de la responsabilité sociale de cette dernière peut ainsi être questionné ; par exemple, les firmes considérant les problématiques correspondantes sont-elles plus performantes que leurs rivales non préoccupées par ces questions.

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

L'entreprise évolue dans un environnement composé d'individus ou groupes d'individus avec lesquels elle entretient des relations pour en faire de véritables partenaires, c'est-à-dire prenant partie dans son évolution. Ces PP ne se restreignent pas aux actionnaires et comportent les clients, les employés, les fournisseurs, etc. à l'égard desquels la firme a des responsabilités<sup>2</sup>. La terminologie anglo-saxonne « *stakeholder* » est dédiée à l'ensemble de ces partenaires (« *shareholders* » plus spécifiquement pour les actionnaires). Selon Preston et Sapienza (1990), elle date des années 1930, lorsque la *General Electric Company* identifie quatre catégories d'acteurs majeurs : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté. Aujourd'hui, cette conception s'élargit et toutes les parties contribuant au développement de l'entreprise sont considérées. La firme se démocratise<sup>3</sup> en justifiant la nécessité de passer d'une conception actionnariale à une conception partenariale de la firme, ce que le rapport de l'*American Law Institute* intitulé « *Principles of Corporate Governance* » a consacré (voir Charreaux, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 2001). Ce passage n'est pas neutre sur la politique relationnelle de l'entreprise. Les capacités de négociation deviennent essentielles et les cadres exécutifs des grandes entreprises doivent être en mesure d'interagir avec un nombre de plus en plus important de parties (Charan, Freeman, 1979).

Freeman et Reed (1983) attribuent l'acception moderne de la terminologie à un mémorandum interne au *Stanford Research Institute* : les *stakeholders* sont les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister. Ils proposent deux définitions des PP. La première réfère aux proches parties : « *Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival.* » (p.91)<sup>4</sup>. La seconde est plus large : « *Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives.* » (ibid.). Pour « classer » les PP de l'entreprise, les auteurs proposent une grille de lecture à deux dimensions : la participation ou l'intérêt du partenaire et son pouvoir. D'autres typologies des PP ont été proposées. Sur la base des définitions précédentes, Clarkson (1995) distingue deux catégories : les PP primaires et les PP secondaires. La première englobe les groupes indispensables à la survie de l'entreprise : les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,... Une firme est alors vue comme un ensemble de PP primaires, possédant des intérêts singuliers en termes de règles, d'objectifs, de responsabilités, mais servis par les relations complexes, directes ou indirectes, que la firme établit entre eux. L'ensemble tient par la valeur que cette dernière sait apporter durablement à chaque groupe. Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus. La seconde catégorie définit les groupes influençant ou influencés par les décisions de la firme, mais n'étant pas inscrits dans une transaction essentielle à la survie de l'entité (groupe de pression, médias, assurance...). Par exemple, un groupe de cette catégorie peut mobiliser l'opinion publique à l'égard de l'entreprise. Si la survie de celle-ci n'est pas inéluctablement engagée, elle peut néanmoins dans certains cas être sérieusement questionnée.

Tiras, Ruf et Brown (1997)<sup>5</sup> classifient les PP comme volontaires (clients, fournisseurs, salariés, investisseurs...) ou involontaires (la société, la communauté, ...).

Hitt, Ireland et Hoskisson (2003) distinguent les *Capital Market Stakeholders* (actionnaires et principaux fournisseurs de capitaux, c'est-à-dire les banques et les sociétés de capital-

---

<sup>2</sup> Les fonds éthiques notent les firmes dans lesquelles ils investissent sur des critères justement éthiques (ex : le travail des enfants). Les banques créent des commissions de déontologie. Voir Caby et Hirigoyen (2005).

<sup>3</sup> Le lecteur consultera avec profit l'article de Clarkson (1995) retraçant le programme de recherche sur la CSP (*corporate social performance*).

<sup>4</sup> Toute traduction comportant une interprétation, nous avons choisi de laisser les citations dans leur langue originelle.

<sup>5</sup> Repris dans Caby et Hirigoyen (2001).

risque...); les *Product Market Stakeholders* (clients, fournisseurs, groupes de pression, syndicats) et les *Organizational Stakeholders* (employés, managers, ...).

### **1.1.2. TPP et création d'entreprise**

Force est de constater que la littérature mobilisant la TPP se consacre à la firme établie, alors qu'elle peut également prendre comme terrain l'entreprise naissante. Certes l'entrepreneuriat n'évacue pas celle-ci de son champ d'étude, mais le domaine s'intéresse essentiellement à l'émergence (Gartner, 1995) ou à l'impulsion (Verstraete, 1997, 2003) de l'organisation. Notre conception de l'entrepreneuriat est celle de Verstraete (2003), modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{PhE} = \mathbf{f} [ (\mathbf{C} \times \mathbf{S} \times \mathbf{P}) \subset (\mathbf{E} \times \mathbf{O}) ]$$

Si l'on souhaite appréhender le phénomène entrepreneurial (Ph E) dans sa globalité, on est invité à le concevoir comme la somme, mais aussi les interactions réciproques, de trois dimensions ou niveaux (C, S, P) : cognitif (qui renvoie aux processus mentaux de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale : vision, réflexivité, apprentissage) ; structural (qui évoque les différents milieux et les contextes où l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse prendront place) ; praxéologique, qui fait le lien entre les deux précédents, puisqu'il décrit les actions de l'entrepreneur pour se positionner par rapport aux parties prenantes et configurer son organisation de manière cohérente avec les choix précédents. Mais ces dimensions ne sont constitutives du phénomène que si elles sont mises en relation avec le couple symbiotique que forment l'entrepreneur (E) et l'organisation impulsée (O), au sein duquel l'idée de mouvement, plus exactement d'impulsion, associée à une personne ou une équipe (dans le cas d'une création à plusieurs), fournit la clé d'entrée permettant la délimitation par rapport à des situations proches mais différentes sur un plan conceptuel. Si par exemple le mouvement s'arrête (cas d'une entreprise récemment créée ayant acquis sa vitesse de croisière), l'entrepreneur est toujours sur le devant de la scène mais n'impulse plus grand-chose, il ne serait plus entrepreneur mais dirigeant. Dans le cas d'une reprise d'entreprise par un particulier, si celui-ci, sur la base de l'entité rachetée, impulse une nouvelle organisation, le phénomène est entrepreneurial. Une grande entreprise peut aujourd'hui, et c'est souhaitable, vouloir renouveler son potentiel, et pour cela imaginer des « stratégies entrepreneuriales », où l'on retrouve les notions classiques de découverte d'opportunités, d'innovation, de créativité : mais il n'y a plus au premier plan la figure de l'entrepreneur, car c'est l'organisation et ses stratèges qui ont pris le relais pour faire dans une organisation existante un peu la même chose que dans une organisation impulsée. Dans sa construction théorique, l'auteur recourt à la TPP pour montrer que le phénomène ne peut pas se manifester tant que des possesseurs de ressources n'apportent pas leur soutien au projet d'entreprendre. La dynamique inhérente à l'impulsion suppose une énergie souscrite auprès de possesseurs de ressources (en premier lieu l'entrepreneur lui-même) qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation dans l'ensemble construit autour de la convention d'affaires (voir section 1.2.2.) proposée. Notre propos se circonscrit ici au cas de la création d'entreprise, manifestation la plus spectaculaire de l'entrepreneuriat. Nous discuterons de son extension.

Il nous semble que le BM, qui constitue le socle de la vision stratégique du créateur, est une cristallisation des relations entre PP. Elle pose aussi la question de la gouvernance de l'organisation naissante puisque la pérennité dépend de l'adhésion durable des PP, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. Pour cela, le créateur doit montrer aux

possesseurs de ressources, qu'il souhaite « embarquer » dans ses affaires, ce qui constitue le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché (le chiffre d'affaires en est la manifestation la plus directe). Ce modèle doit être suffisamment clair pour que chacun s'accorde à reconnaître que, effectivement, c'est là une bonne façon de générer de la valeur qu'un chiffre d'affaires récompensera. Les mêmes parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise. En échange des ressources qu'ils apportent au créateur, leur possesseur, alors devenu PP, attendent eux-mêmes une rémunération. Le BM est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes. On ne peut ignorer que cette tâche supplémentaire demandée, par exemple par les sociétés de capital-risque, à l'entrepreneur est intimement liée à l'éclosion des *start-ups* nées de la nouvelle économie (Jouison, 2005). Si son utilisation s'est répandue et ne se réduit plus à la seule qualification des entreprises fondées sur Internet, c'est qu'elle dépasse un simple effet de mode et apporte un supplément non négligeable d'information sur un grand nombre de projets de créations d'entreprises.

## **1.2. Les parties prenantes comme possesseurs de ressources adhérant à un registre conventionnel**

La TC relient l'individu au collectif d'acteurs (1.2.1.). Les différentes parties du projet doivent bien s'accorder autour de quelque chose. Lorsque cet accord prend forme, on peut considérer qu'une convention naît véritablement entre le créateur et les possesseurs de ressources qu'il sollicite. Cette première convention peut être qualifiée de BM (1.2.2.).

### **1.2.1. Rappels sur la théorie des conventions**

Pour qu'un possesseur de ressources se transforme en PP d'un projet de création d'entreprise, que le processus en soit au début ou déjà bien avancé, il lui faut adhérer à la proposition du créateur. Celle-ci peut être lue par la TC comme un registre conventionnel d'affaires proposé à l'environnement. Or, ce registre compose forcément avec les conventions déjà à l'œuvre dans cet environnement, que le créateur le respecte ou qu'il propose une nouvelle vision des affaires qui devra devenir convention (ce sera le cas d'une innovation).

A l'instar de l'institutionnalisme, la TC, née dans les années 80, combine une approche macro-économique à une approche volontariste d'individus agissant. Sans rejeter complètement la théorie néo-classique, celle des conventions adopte en effet un certain individualisme, mais selon une conception s'éloignant de l'homo economicus traditionnel. Il s'agit d'un courant « contextualiste ». Parfois qualifiée de miroir sociologique de la théorie des coûts de transactions, la TC considère que la relation économique, vouée à l'incertitude et à une négociation permanente, peut se manifester par un ensemble de mécanismes, explicites ou non, entre les individus (codes, règles, conventions, contrats). Ces mécanismes guident le comportement des acteurs et sont indispensables à une coordination et au maintien d'un lien social. Ce courant accorde une place importante aux croyances et aux représentations. Il étudie également l'ajustement ou la coordination non marchande. Il attribue aux conventions un statut que l'on peut assimiler à la place accordée aux contrats dans la théorie orthodoxe.

LA TC change un certain nombre de points de vue comme le montre le tableau suivant emprunté à Gomez et Marion (1997).

<b>Modèle contractualiste</b>	<b>Modèle conventionnaliste</b>
Unité = le contrat	Unité = la convention
Firme = nœud de contrat	Firme = convention d'effort
Rationalité des individus	Rationalisation
Autonomie des individus	Mimétisme relationnel
Information = flux entre individus	Information = « écran »

**Tableau 1 : Modèles contractualiste et conventionnaliste, correspondances (d'après Gomez et Marion, 1997)**

La convention est l'unité fondamentale de la réflexion dans ce courant de recherche. Pour Gomez (1996) : « *la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens.* » (p.145). L'auteur explique qu'une convention : « *est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider.* » (p.173). Un des principes fondateurs de la convention est ainsi la notion de mimétisme. « *L'incertitude décrit la situation cognitive dans laquelle se trouve l'agent confronté à l'indécidabilité du choix isolé et manquant de repère. Le mimétisme qualifie le comportement rationnel de cet agent s'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude.* » (Gomez, 1995, p.143)

Avec les règles et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs (Gomez, 1994), un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs (Munier, Orléan, 1993). Elle est une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement établie faisant appel à une rationalité procédurale ; néanmoins elle se présente aux acteurs sous forme objectivée (Dupuy et al. 1989). Elle doit « *être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* » (Ibid. p.143). Elle permet de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des membres d'une population peuvent faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente (Orléan, 1994). Elle suppose des conditions fixées de conformité et de croyances régies par une base de connaissances communes quant aux comportements des autres.

Avec Gomez (1997), rappelons que deux niveaux cohabitent dans la TC ; les conventions de qualification (ce niveau définit les échanges et correspond au marché) et les conventions d'effort (ce niveau définissant le travail en commun peut correspondre à l'entreprise). L'espace économique est tissé de conventions qui portent sur la qualité des acteurs engagés dans l'échange. Les comportements « normaux » sont supposés connus et partagés et constituent le repère à partir duquel on agit. « *Chaque espace d'échange est repérable comme un système de gouvernement associant des individus et des conventions de qualification.*» (p.71-72). Le marché dit « standard » est une convention particulière qui se caractérise par sa faible complexité et des échanges fondés sur la compétition. Les PP de l'entreprise sont intéressées par sa survie, or elles sont confrontées à une incertitude quant à la poursuite de son activité. La TC s'attache à décrire le référentiel commun aux PP, à modéliser le système d'information qui « fait écran » entre eux et leur permet d'être convaincus que les règles du jeu sont respectées, voire le seront. L'entreprise est une organisation qui « *normalise les relations entre les individus dans la logique de la contribution à un objectif commun* » (p.74).

Ainsi vue, chaque entreprise est une convention d'effort particulière dont on s'attend à ce qu'elle évolue, la firme étant un système dynamique capable de modifier ses règles, de se fortifier mais également de disparaître. Par ailleurs, les recherches convergent vers une vision relativement cohérente de l'entreprise comme lieu de confrontation collective à l'incertitude dans une perspective de rentabilité (Ughetto, 2000). On ne peut pas assimiler l'entreprise à la seule réunion contractuelle d'individus mus par leurs intérêts. L'apprentissage collectif et les conventions de qualité et de travail permettent de définir l'entreprise (Orléan, 1989). Cette dimension collective, issue de la coordination par des règles et des conventions, permet de faire face à l'incertitude du marché.

### **1.2.2. Conventions et création d'entreprise**

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, Verstraete (1997, 1999) mobilise l'approche conventionnaliste pour lier le niveau structural au niveau cognitif du modèle précédemment présenté (section 1.1.2). « *La théorie des conventions articule l'individuel et le collectif par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique et constituant un lieu de représentations partagées permettant d'ériger des normes de conduites économiques et sociales. De prime abord, une convention renvoie au comportement adopté par un individu s'attendant à ce que tous les autres individus s'y conforment également. Du moins, à un instant donné car la convention est un mode de régulation évolutif.* » (2003, p.48). L'entrepreneur est celui qui sait convaincre pour que des possesseurs de ressources adhèrent au registre conventionnel qu'il propose relativement à son projet. Les PP ainsi réunies possèdent un point commun : la survie de l'organisation. L'auteur s'appuie sur Gomez, pour qui l'entrepreneur d'un modèle conventionnaliste construit avec succès un objectif commun d'efficience. Avec la TC, l'articulation du projet d'un individu entreprenant s'articule au collectif résultant de conventions non immuables, mais dynamiques. L'entrepreneur est, dans le domaine des affaires, un acteur important de cette dynamique.

Une des principales missions de l'entrepreneur est de convaincre des détenteurs de ressources d'adhérer à son projet. Cette idée de conviction est à rapprocher, il nous semble, de l'usage qui est fait du concept-clef de la rationalisation des acteurs et des décisions, notamment utilisé en management stratégique. Pour convaincre ses parties-prenantes potentielles, l'entrepreneur n'est pas en mesure de leur proposer un projet optimal dépourvu de risque, mais il peut leur soumettre un projet raisonnable qu'il sera capable de justifier à leurs yeux. Au-delà de l'idée d'affaires, et plus encore que la démonstration d'une opportunité d'affaires, le BM constitue la première convention communicable articulant la singularité du projet aux attentes collectives<sup>6</sup>. Mais pour convaincre, on peut théoriquement poser que l'entrepreneur est confronté à des conventions à trois niveaux distincts :

---

<sup>6</sup> Gordijn (2003, 2002) propose une approche du BM dans le « e-business ». Il le conçoit comme une formalisation rendue nécessaire par le fait qu'un consortium d'entreprises délivre, ensemble, un service au consommateur final (a contrario, il lui semble qu'un BM plus traditionnel concerne un fournisseur offrant une production à un client unique ; ce point est certes discutable car nombre de business considérés comme traditionnels impliquent un réseau pouvant s'apparenter au consortium ici évoqué ; il reste que cette idée du consortium d'entreprises est pertinente dans son cadre d'analyse). Dès lors, les participants doivent avoir une compréhension et une conception communes de l'offre. La formalisation proposée par l'auteur appelle une représentation graphique par une méthodologie appelée « e3 value » où les acteurs, l'échange de valeur, les activités créatrices de valeur et les objets de la valeur sont mis en relation. Nous proposerons, plus loin, également de procéder par représentation graphique, avec toutefois comme préalable une représentation matricielle, ce que nous faisons déjà dans nos expériences pédagogiques. Pour un résumé de la méthode voir I. Garcia Bosch, I. Laresgoiti, C. Medina, A.Z. Morch, J. Gordijn, V. Kartseva (2004).



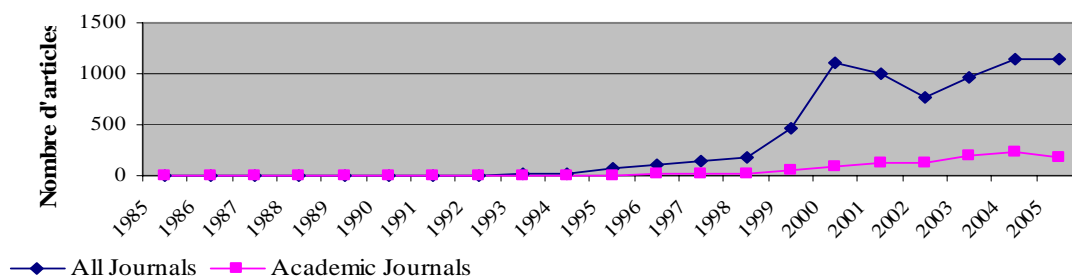
*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

- Les détenteurs de ressources qu'il sollicite partagent des conventions qui leur sont propres et que l'entrepreneur mérite de connaître afin d'être entendu d'eux (banque, capital-risqueur, organismes d'accompagnement, famille...);
- Suivant le secteur d'activité, il peut exister une convention de qualification dominante, à laquelle l'entrepreneur devra se conformer pour être reconnu comme appartenant, ou pouvant appartenir, à ce secteur; Evidemment, il est possible de tenter la proposition d'une nouvelle convention, comme par exemple dans le cas d'une innovation radicale, mais il faudra s'armer de patience (on peut se rapprocher des travaux sur la sociologie de l'innovation); le rôle de l'entrepreneur innovant est de transformer le marché pour favoriser le processus d'innovation puis, lorsque les conditions de viabilité économique semblent réunies, ajuster l'innovation au marché (Benavent, Verstraete, 2000);
- Enfin, en créant une nouvelle entreprise, l'entrepreneur donne naissance avec ses PP à une nouvelle convention d'effort.

Selon le projet mené, ces trois niveaux ont plus ou moins d'importance mais le succès de l'exercice de conviction relève en partie de chacun d'entre eux.

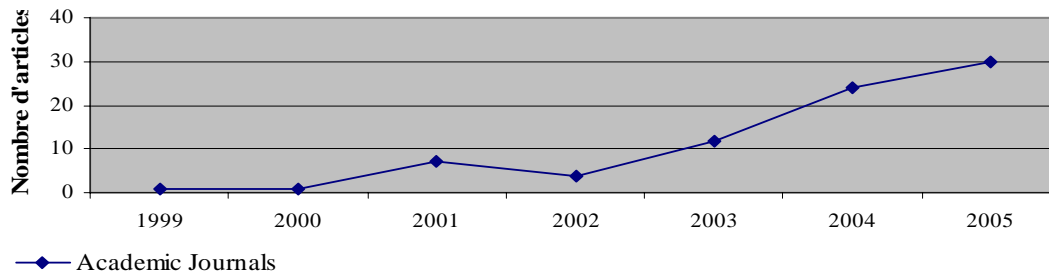
## **2. Combinaison des approches théoriques pour conceptualiser la première convention servant l'adhésion des *stakeholders* : le *business model***

Une recherche menée sur la base EBSCO-BSP révèle que l'expression exacte BM apparaît pour la première fois dans une référence datant de 1960. Elle est employée régulièrement à partir des années 80, avec une augmentation significative au milieu des années 90. Dans les journaux disposant d'un comité de lecture, le « décollage » est plus tardif (2000).



**Graphique 1 : Recherche de "Business Model" dans "default fields" sur la base EBSCO-BSP**

Dans les revues académiques, le BM est un mot-clef que depuis 1999. Son usage croissant en tant que tel montre l'intérêt grandissant de la communauté scientifique pour le BM.



**Graphique 2 : Recherche de "Business Model" comme "author supplied key words" dans EBSCO-BSP**

Cet usage reste principalement lié aux nouvelles technologies (Open Source, Peer-to-peer...), comme le montrent par exemple les travaux de Gordijn (2002, 2003). Dans la recherche de ce domaine, Gordijn, Osterwalder et Pigneur (2005) identifient cinq phases d'évolution. La première est composée des travaux définissant et classifiant la notion de BM. La deuxième tente de compléter celle-ci en listant les éléments à considérer dans la construction d'un BM. La troisième détaille ces éléments ou composants. La quatrième peut être qualifiée d'ontologique. Selon les auteurs utilisant cette approche, l'ontologie est une spécification explicite d'une conceptualisation<sup>7</sup>. Les modèles sont plus élaborés et plus rigoureusement testés. La cinquième phase consiste à appliquer les modèles sur le terrain.

Le BM sort désormais de son cadre d'origine, le e-business (voir Warnier, Demil, Lecoq, 2004, en stratégie ; Bely, 2005, en marketing ; Verstraete et Saporta, 2006, en entrepreneuriat, cf. tableau de l'annexe).

Dans cette communication, nous l'employons dans un cadre entrepreneurial proche de son utilisation originelle mais nous tentons de le théoriser (section 2.1) en articulant les grilles de lecture présentées en section 1. Ensuite (section 2.2.), nous présentons un cadre empirique utilisé pour explorer l'utilité pratique de la conceptualisation.

## **2.1. L'élaboration d'une première version du BM : une convention pour emporter l'adhésion de possesseurs de ressources**

Le créateur doit transformer des possesseurs de ressources en PP. La première version du BM est au cœur de l'exercice de conviction déployé à cet effet et tout manque de clarté en la matière est préjudiciable (2.1.1.). Ce BM est en partie construit de façon endogène, partant d'une idée, vérifiant (ou pariant...) qu'il s'agit d'une opportunité d'affaires et mobilisant forcément des ressources pour modéliser une première version de l'offre. Cette dernière ne peut se faire sans considérer les attentes des possesseurs de ressources qui influencent le modelage de l'offre (2.1.2.).

---

<sup>7</sup> Gordijn (2002) s'appuyant sur Gruber (1994). Dans le domaine des systèmes d'information, le terme ontologie ne réfère pas à l'existence de quelque chose, mais à la façon dont une communauté donne existence à ses pratiques. S'agissant du BM, une approche ontologique se basera sur la communauté représentée par les parties prenantes pour spécifier explicitement la conceptualisation qu'elles font du BM.

### **2.1.1. Un BM pour transformer des possesseurs de ressources en PP**

Dans le cadre entrepreneurial qui nous intéresse ici, la conceptualisation du BM peut être une grille de lecture théorique à une question pratique posée plus ou moins explicitement à l'entrepreneur : « comment, à partir de votre offre de produit ou de service, votre entreprise génère-t-elle de la valeur pour elle-même et pour ses PP ? »<sup>8</sup>. L'entrepreneur est ainsi resitué dans sa « toile » de PP. L'exercice de conviction visant à transformer les détenteurs de ressources en PP est facilité par la clarté avec laquelle l'entrepreneur répond à cette question, autrement dit comment il communique la façon dont il envisage créer de la valeur partageable (ce qui implique que la valeur rencontre une rémunération). Il érige une convention nouvelle portant sur le cœur de l'affaire (l'offre) et sur la valeur générée et partagée. La firme évoluant, le BM ne sera pas fixe. L'entrepreneur va avoir une première conception à la fois de son offre et de la valeur qu'il compte dégager pour l'entreprise et pour les futures PP. Cette première version du BM sera amenée à changer :

- au cours du processus de création, par la confrontation aux différents détenteurs de ressources (investisseurs, prospects...) qui, par leurs retours (valeur perçue ou non ; accord ou non sur la rémunération, c'est-à-dire sur ce qu'ils reçoivent en échange de ce qu'ils apportent) vont conduire l'entrepreneur à « mûrir » son projet ; les refus ou les acquiescements de ces individus ou groupes sont des sources d'apprentissage et d'évolution de la conception première du BM ;
- tout au long de la vie de l'entreprise (l'offre et les PP étant amenées à évoluer).

C'est au premier point que s'intéressent cette communication et la présente section.

L'existence, donc l'apparition, d'une entreprise est tributaire de l'adhésion d'un certain nombre de PP au projet qui leur est soumis. On voit aisément quel est l'intérêt pour un entrepreneur de remporter l'adhésion des clients potentiels qu'il prospecte ou des investisseurs potentiels qu'il sollicite : il espère d'eux la mise à disposition de ressources dont il a besoin pour réaliser son entreprise et la faire « vivre ». Dans ces exemples, il s'agit de ressources financières : les clients par le prix qu'ils paient pour l'offre de produits ou de service qui leur est faite et les investisseurs par les fonds qu'ils prêtent à l'entreprise pour qu'elle puisse réaliser les investissements nécessaires et financer son activité. Il peut s'agir de ressources de nature différente : les produits, matières ou services ou encore les avantages commerciaux qu'accorderont les fournisseurs, le soutien moral des proches de l'entrepreneur, le temps de travail et les compétences des salariés, la collaboration des associés...

Du statut de « détenteurs de ressources », ces différentes catégories de personnes passent à celui de PP de l'entreprise lorsque l'entrepreneur les a convaincu et obtenu d'elles les ressources qu'il en espérait. L'exercice afférent est certes plus ou moins facile selon les possesseurs de ressources « enrôlés ». Mais pour chacun d'entre eux, il existe un intérêt, une valeur d'échange.

Le problème d'un projet de création d'entreprise réside, entre autres, en ce qu'un possesseur de ressources ne reçoit rien immédiatement (du moins rarement), et parie sur ce qu'il recevra plus tard. Si le même problème est en partie posé dans le cadre d'une firme établie, une

---

<sup>8</sup> La conception du BM sous-jacente à cette question recoupe celles utilisées par d'autres auteurs (voir notamment Shafer et al., 2005 dans la liste de définitions présente en annexe) et a été confortée grâce à des entretiens préalables menés avec de acteurs de terrain (INPI, ANVAR, Aquitaine Entreprendre, Incubateur Régional d'Aquitaine).

entreprise à naître est incapable de montrer comment elle a par le passé déjà répondu positivement aux paris faits sur son compte.

La difficulté s'est accrue avec l'ère de la Nouvelle Economie. Celle-ci a fait apparaître des entrepreneurs pour qui convaincre s'est avéré un exercice compliqué (notamment en raison du caractère très innovant de leurs offres de services ou de produits) et rendu particulièrement difficile par l'absence de marché clairement identifié. Il leur a été indispensable d'avoir une conception très claire de leur future affaire. C'est là qu'est apparue la notion de BM. Dans le domaine des NTIC, la difficulté relevait aussi de la dissociation pouvant être forte entre le produit de l'activité envisagée et les ressources constituant le revenu correspondant (Benavent, Verstraete, 2000). Autrement dit, pratiquement, qui paie l'apport de valeur ?

En revanche, les PP ont en commun d'avoir perçu l'intérêt qu'il y avait à adhérer au projet, c'est-à-dire qu'ils ont perçu la « valeur » que cette entreprise pourra dégager à leur avantage (rappelons que la valeur se relativise à la perception de chaque PP et à ses attentes). Mais à travers leurs exigences, ces PP ont participé à l'élaboration du BM. En pratique, l'entrepreneur a le choix entre deux options : soit convaincre que son BM peut devenir une nouvelle convention d'affaires, soit justifier que son modèle respecte les conventions en vigueur et que le marché offre la possibilité d'y prendre une place. Qu'il s'agisse de modifier les règles (notamment dans le cadre d'une innovation) ou de les respecter, le modèle doit montrer aux PP la valeur qu'ils pourront en tirer. Deux PP bien identifiées sont en première ligne pour emporter leur conviction :

- le créateur d'entreprise lui-même (ou plutôt ici l'équipe entrepreneuriale), parce que cette PP doit inspirer confiance et qu'elle est le principal concepteur du modèle d'affaires<sup>9</sup> ;
- les clients, car leur présence assure une reconnaissance de la valeur estimée du projet, que ces clients paient eux-mêmes la valeur qu'ils consomment ou que cette valeur soit compensée par d'autres canaux (comme dans l'exemple des portails Internet, ou encore celui de la publicité à la télévision).

Autrement dit, le BM doit convaincre du potentiel de chiffre d'affaires et préciser les canaux par lesquels la rémunération de la valeur apportée au marché parviendra à certaines catégories de PP.

### **2.1.2. « Modélisation du BM »**

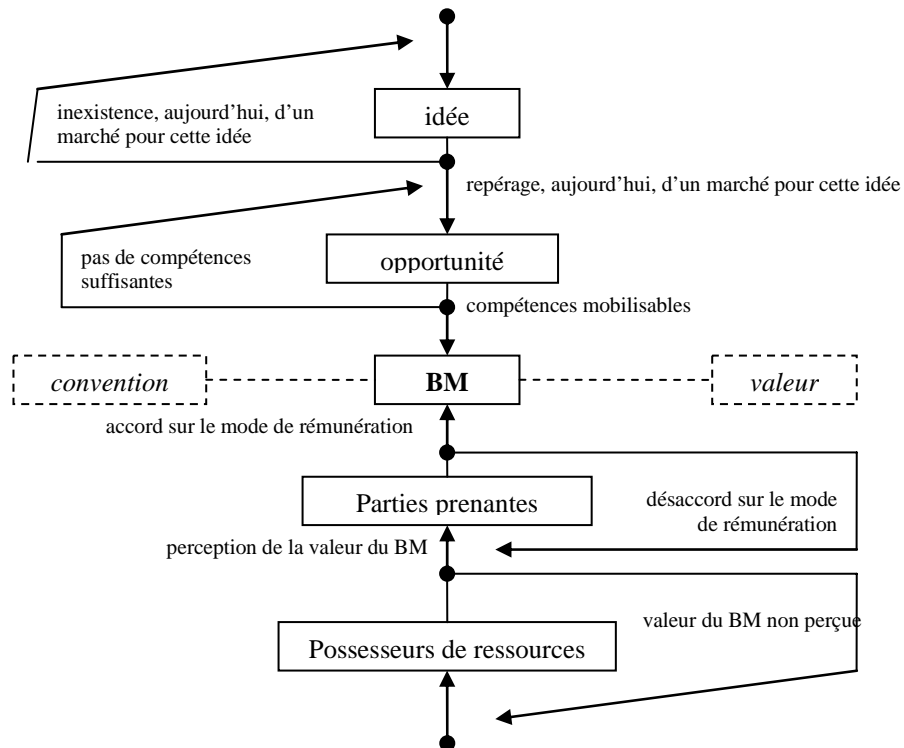
La figure 1 se lie de bas en haut ou inversement, le BM constituant le point de jonction entre sa partie haute et sa partie basse, ces lectures pouvant, en pratique, se succéder ou être concomitantes.

Partant du haut, l'idée doit rencontrer une réalité socio-économique pour que puissent se réaliser la création ou l'exploitation d'un marché, à défaut duquel, en l'absence d'opportunité d'affaires, le processus retourne à la case départ. En fait, il ne s'agit pas toujours véritablement d'un retour en arrière car la confrontation à la réalité fournit bien souvent des apprentissages intéressants. Mais pour concevoir le BM, c'est-à-dire aussi modeler l'offre, encore faut-il réunir et exploiter des ressources, et plus encore des compétences. Celles-ci sont mobilisables, qu'elles soient possédées en propre par l'organisation ou par des partenaires

---

<sup>9</sup> Parfois, le BM résulte de l'idée d'un autre, mais le porteur du projet sera conduit à le modeler.

constitutifs du système d'offre. Sans ces compétences, le système ne sait offrir ce qui est perçu comme attendu et deux possibilités émergent. La première est de revenir sur l'opportunité pour en redéfinir les pourtours, même si cela doit parfois imposer un nouveau travail sur l'idée. La seconde est de patienter en espérant pouvoir développer ou réunir les compétences nécessaires (par exemple celles nécessaires à la réalisation d'un prototype), sans oublier qu'une opportunité peut s'exprimer au travers d'une fenêtre temporelle et n'est donc pas éternelle.



**Figure 1. Le Business Model (Verstraete, Saporta, 2006)**

Mais la compréhension d'un BM ne peut évincer une lecture ascendante du schéma. Des possesseurs de ressources doivent percevoir la valeur du BM, c'est-à-dire, généralement, croire en son potentiel à engranger suffisamment de chiffre d'affaires. Un possesseur de ressources ne peut se transformer en PP s'il ne croit pas possible la rencontre avec les clients. Mais ce n'est pas suffisant, car il faut encore s'accorder sur le mode de rémunération de la valeur échangée sur le marché. Un premier passage obligé consiste à convaincre que les ressources financières vont effectivement transiter par le canal prévu dans la modélisation. Le second correspond au partage de cette rémunération, puisque ce qui intéresse les possesseurs de ressources disposés à devenir des parties prenantes, c'est ce qu'ils vont gagner à soutenir le projet. Bref, des possesseurs de ressources ne percevant pas la valeur du BM stagnent à ce statut, et des PP qui ne sont pas en accord avec la rémunération de la valeur (du BM mais aussi de la valeur qu'eux apportent) ne participent pas à la conception du BM qui perd alors ses PP. En ce sens, les possesseurs de ressources et plus encore les PP, influencent l'offre, donc le BM. Pour utiliser une métaphore, ils participent à la recette du gâteau qu'ils perçoivent comme appétissant et copieux, en souhaitant le voir grossir, et, contre ce qu'ils apportent, ils négocient une part (du gâteau...).

Respectivement à droite et à gauche du BM (flèches en pointillé) se situent la valeur et la convention, lesquelles interviennent à chacune des étapes de ce processus de modélisation. Reprenant la lecture descendante, le passage de l'idée à l'opportunité peut être conceptualisé

comme la reconnaissance, à la fois, de la valeur de cette idée et d'une convention sur ce qu'est le marché ou, plus encore, comme une convention première de ce qu'est l'affaire et dans laquelle les différentes PP se retrouvent. Le passage de l'opportunité au BM, pour cette partie du schéma, suppose de posséder des ressources valorisables<sup>10</sup>, la convention s'exprimant par la coordination de celles-ci. Dans une lecture ascendante, tout possesseur de ressources ne peut devenir PP qu'après avoir été convaincu grâce au déploiement de l'exercice de conviction par le créateur, c'est-à-dire l'explicitation de la convention d'affaires qu'il propose. Cet exercice de conviction portera, d'une part, sur la valeur du BM et, d'autre part, sur le partage de cette valeur (l'accord sur le mode de rémunération concernant autant le canal que le partage). Ces efforts de la part du créateur appellent une prestation orale, c'est-à-dire une rencontre avec les possesseurs de ressources, et accompagnée d'un document écrit, puisqu'une convention à l'œuvre dans le monde des affaires est de réaliser un plan d'affaires (celui-ci n'est pas l'objet de notre communication).

## **2.2. Une recherche action participante en contexte pédagogique pour questionner l'utilité du BM**

Sur le plan méthodologique, notre démarche relève de la recherche action participante (2.2.1). Le cadre opératoire afférent comporte quatre étapes (2.2.2).

### **2.2.1. Notre conception de la recherche action participante**

La conception précédente a été déployée en contexte pédagogique. Selon une visée instrumentale, c'est l'utilité du BM qui a conduit à une démarche de recherche action<sup>11</sup> et plus précisément à une recherche action participante (RAP – en anglais : *Participating Action Research* ou PAR) au sens de Kemmis et Mc Taggart (2000) : "*Participatory Action Research [...] is generally thought to involve a spiral of self-reflecting cycle of : planning a change, acting and observing the process and consequences of the change, reflecting on these processes and consequences and then replanning, acting and observing, reflecting and so on...*" (p.595). Les auteurs précisent que le processus n'est pas aussi simple, chaque étape étant le fruit de la collaboration de co-participants au processus de RAP. Pour préciser ce qu'est une RAP, ils ajoutent sept caractéristiques-clé au cycle précédemment évoqué : « *PAR is a social process ; PAR is participatory ; PAR is practical and collaborative ; PAR is emancipatory ; PAR is critical ; PAR is recursive (reflective, dialectical) ; PAR aims to transform both theory and practice* ».

L'assimilation du processus de recherche action à une spirale est récurrente dans la littérature. Ainsi, pour Stringer (1996), c'est la spirale « *Look, Think, Act* » qui prévaut tandis que Susman et Evered (1978) identifient cinq étapes à ce cycle : le diagnostic, la planification de l'action ou de l'intervention, la réalisation de l'intervention, l'évaluation et l'apprentissage. Kaplan (1998) évoque quant à lui un cycle en quatre temps pour un type de recherche action qu'il appelle *Innovation Action Research* :

---

<sup>10</sup> C'est un des critères de l'approche par les ressources en management stratégique pour passer d'une capacité à savoir utiliser les ressources en compétence ; l'approche par les ressources est une grille de lecture théorique non explicitement utilisée dans ce papier.

<sup>11</sup> Les questions soulevées par ce type de démarche ne seront pas traitées ici mais concernent leur validité scientifique, la nécessité de la participation du chercheur, le rôle de celui-ci, l'impact de sa démarche.

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

- « *Observe and document innovative practice* » : il s'agit de l'identification de solutions plausibles à des défauts présents dans la pratique existante ;
- « *Teach and speak about the innovation* » : la préparation et les processus d'enseignement permettent de comprendre le phénomène sous-jacent de manière plus approfondie, plus systématique et plus conceptuelle ;
- « *Write journal articles and books* » : il s'agit d'exposer les idées à un public plus large avec l'objectif de générer un enthousiasme et un débat autour d'elles ;
- « *Implement the conception in new organisations* » : trois résultats sont attendus de cette dernière étape : voir si le nouveau concept peut être mis en pratique dans d'autres organisations (et donc le « valider ») ; fournir des opportunités d'apprentissage sur le concept ; et produire de la connaissance sur la mise en pratique elle-même.

La démarche que nous avons adoptée s'inscrit dans ce cycle. Lors d'une première étape, nous avons rencontré le terrain, par des entretiens avec des créateurs et des conseillers en création d'entreprise, auxquels il faut ajouter les expériences professionnelles des chercheurs impliqués qui ne peuvent être considérées comme sans influence. Sur cette base, un programme pédagogique a été conçu, articulant les problèmes du terrain et la littérature (autant pratique que théorique). La présente communication relève de l'étape 3. Néanmoins, nous avons amendé la démarche proposée par Kaplan, ce que le lecteur constatera dans la section suivante.

Kemmis et Mc Taggart (2000) situent la *Classroom Action Research* (CAR) comme faisant partie des RAP. « *CAR typically involves the use of qualitative, interpretive modes of inquiry and data collection by teachers (often with help from academics) with a view to teachers' making judgements about how to improve their own practice.* » (p.569). Les travaux de ce type portent essentiellement sur les établissements scolaires même si force est de constater que la recherche action a fait son apparition dans les enseignements à l'Université. Allant dans ce sens, Carson (1990) explique que la recherche action a été considérée comme « *a way of giving teaching back to the teachers* » (p.167). Il livre l'expérience menée au sein du groupe CARPE (*Collaborative Action Research in Peace Education*), travail qu'il évoque sous le terme de « *Critically Reflective Action Research* ». Chaque enseignant impliqué s'exprimait sur ses propres expériences (et difficultés) pédagogiques, cette mise en commun des expériences et les débats du groupe aidant chacun à réfléchir sur sa propre pratique. Le principal intérêt du travail mené a été selon lui la production de connaissances grâce à la pratique et au partage des expériences. Il va même jusqu'à poser la recherche action comme une herméneutique (en tant qu'art et science de l'interprétation) de l'action.

Selon Levin et Greenwood (2001) : « *Pragmatic philosophy provides a superb grounding for a different kind of scientific and pedagogical practice [...] We argue that making pragmatic action research the central research approach in Universities would move institutions of higher education towards becoming collective 'learning organizations'.* » (p.103). Levin est à l'origine de programmes d'enseignement à l'Université Norvégienne de Science et de Technologie (DEMON Programme et PhD Programme) où les étudiants apprennent par la recherche action à produire des connaissances au travers d'expériences, de pratiques menées dans les entreprises où ils sont conduits à travailler. Selon Levin, ce mode d'enseignement est particulièrement motivant et gratifiant pour les enseignants eux-mêmes. D'autres expériences sont présentées, notamment en Scandinavie (Programme CAU et ACRES) et aux Etats-Unis.

Nous pouvons, en France, signaler l'expérience menée à l'Université de Nantes (Mévellec, 2000) dans le cadre d'un Master (ex-DESS). Comme les précédentes, cette recherche action présente la particularité d'avoir impliqué les étudiants de la formation. Un problème en contrôle de gestion (reconstruction d'un système de coûts) a été identifié et des propositions ont été formulées. Les étudiants, sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur, testent ces propositions dans des entreprises confrontées au problème et utilisent le concept et la méthodologie d'intervention (fruits des recherches précédentes et objets de l'enseignement qu'ils ont reçu) afin d'établir une solution au problème spécifique de l'entreprise où ils travaillent.

### **2.2.2. Les quatre étapes du cadre opératoire**

L'expérience que nous avons menée concerne trois programmes : un 3<sup>e</sup> cycle universitaire (environ 20 étudiants par an), un 2<sup>e</sup> cycle universitaire (40 étudiants), le dernier en première année d'école de commerce (environ 400 étudiants par an). Avant la démarche formelle ici restituée, d'autres programmes ont servi la mise au point du protocole (une école d'ingénieurs pendant plusieurs années et d'autres écoles de commerce, divers programmes MSG).

#### ***Première étape de la démarche pédagogique : discussions avec des créateurs et des conseillers en création d'entreprise***

On n'oubliera pas que, jusqu'à présent, la plupart des créateurs d'entreprise s'est passée de connaître la notion de BM, et plus encore une conceptualisation de celui-ci. Mais, de nombreux créateurs se passent aussi du conseil, alors qu'il est démontré que les accompagnés ont plus de chance de réussite que les isolés (Birley, Westhead, 1992).

Outre la prise en compte d'une longue expérience d'aide à la création d'entreprise de l'un des auteurs, plus formellement, nous avons procédé à quelques entrevues avec deux conseillers expérimentés en création d'entreprise, notamment pour savoir si la notion de BM était explicitement utilisée par eux. Les entretiens s'apparentaient, dans cette phase d'exploration, davantage à des discussions qu'à des entretiens rigoureusement menés dans le cadre d'une recherche. Ils ont néanmoins apporté, car force fut de constater que le BM n'est pas explicitement mobilisé, ni même concrètement assimilé. La remarque de l'un d'entre eux, plus large, a conduit à la construction d'une pédagogie répondant à l'attente formulée : « *ce qui est flagrant dans mon activité de consultant en création d'entreprise, c'est que les créateurs manquent de méthode. Mais je remarque que parfois certains de mes collaborateurs en manquent également et si leurs conseils restent ponctuellement très pertinents, un fil conducteur serait bienvenu. Il nous faudrait une méthode où les créateurs et leurs conseillers se retrouvent, sur la base de laquelle ils pourraient échanger.* »

#### ***Deuxième étape : la mise au point d'une méthode basée sur une formalisation générique d'un processus de création d'entreprise***

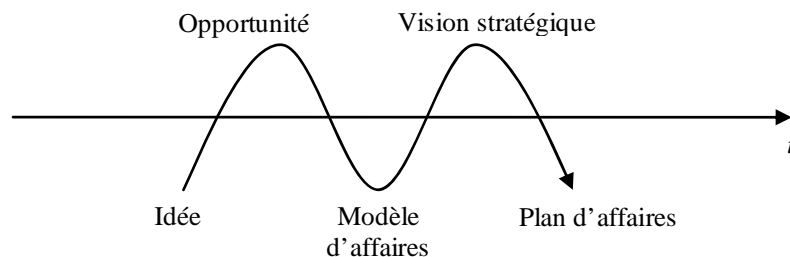
La création d'entreprise peut faire l'objet de nombreux traitements. Le processus générique mis à jour s'est appuyé sur l'étude de manuels pour la création d'entreprise (ou plus



largement l'entrepreneuriat) et l'examen de théories susceptibles d'éclairer le problème identifié<sup>12</sup>.

Le processus mis en place part de l'idée pour aboutir au plan d'affaires (figure 2). Comme le suggère le schéma, le processus n'est pas linéaire et les activités constitutives de chaque étape servent en fait plusieurs étapes. Les mises au point, tout comme les allers et les retours entre les éléments de ce schéma sont fréquents. La pertinence pédagogique du processus s'est peu à peu affirmée, au service de modules plus ou moins longs (car il fût également testé sur des séminaires courts d'une quinzaine d'heures). Dans le cadre d'un module court, si le processus est présenté entièrement, il s'est avéré raisonnable de s'arrêter au BM s'agissant des travaux pratiques, car la réalisation d'un plan d'affaires ne fournit généralement que des documents naïfs.

Dans le cadre d'un module long ou d'une formation diplômante dédiée à l'entrepreneuriat, le plan d'affaires constitue l'aboutissement d'un savoir faire apprécié par le monde professionnel. En fonction, d'une part, du type et du niveau des étudiants et, d'autre part, de l'amplitude de la formation, a été élaboré un certain nombre de programmes pédagogiques, tous mis en œuvre, au cours desquels interviennent les collègues de différentes spécialités ou disciplines. Leurs interventions est placée de manière judicieuse le long du processus : par exemple, nous faisons de préférence intervenir les spécialistes du marketing entre l'idée et l'opportunité, en leur demandant de déployer les outils permettant de tester l'idée. Les enseignants organisent des journées où leur bureau est ouvert aux étudiants qui peuvent recevoir des conseils personnalisés.



**Figure 2. Le processus entrepreneurial (Verstraete, Saporta, 2006)<sup>13</sup>**

### ***Troisième étape : élaboration et présentation d'un BM***

Dans le programme de troisième cycle, à côté des enseignements pratiques permettant aux étudiants d'appréhender le processus (plusieurs cours portent ainsi sur le BM, avec des exemples et des cas réels à traiter), mais aussi des enseignements théoriques faisant d'eux des spécialistes du domaine de la création et de la reprise d'entreprise (ce que consacre le mémoire de fin d'année), ces étudiants doivent élaborer, individuellement, une affaire, parfois

<sup>12</sup> Deux problèmes se rejoignent en fait. Le premier concerne les formateurs : le manque de méthode évoqué par le conseiller en création d'entreprise. Le second concerne les créateurs : convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer à la proposition d'affaires. Ce dernier, théorisé et ainsi élevé en problématique, a conduit à répondre au problème du manque de méthode par une conceptualisation (celle du BM) s'insérant dans un processus servant la pratique pédagogique (cf. figure 1).

<sup>13</sup> Sur l'axe du temps, la forme sinusoïdale du parcours de la figure 1 veut témoigner des allers et retours entre les étapes. La représentation en 3 dimensions de cette figure s'apparenterait à une vis, qui, lorsqu'elle tourne dans un sens scelle l'objet qu'elle formalise, et, en sens inverse, lâche cet objet soit pour lui laisser un jeu nécessaire, voire pour le libérer totalement (ex : abandon). L'axe du temps tourne plus ou moins vite, le temps est une variable relative dans un tel processus. Il peut aussi, en quelque sorte, reculer, même si la montre et le calendrier avancent inexorablement.

celle qu'ils envisagent déjà pour les porteurs d'un projet identifié (environ un tiers de la promotion).

Pour les modules courts mis en place pour les étudiants de première année d'école de commerce (séminaires de trois demi-journées), les étudiants doivent élaborer, en équipe, un BM et venir le présenter, deux mois suite au séminaire, à un jury composé d'un praticien et de l'enseignant responsable du module. Pour les étudiants du 3<sup>e</sup> cycle, ce travail est également exigé en milieu de programme (c'est-à-dire à la fin du premier semestre), mais ne constitue qu'une étape de leur travail (en fin d'année, c'est un plan d'affaires qui est présenté à un jury composé de professionnels banquiers, capitaux-risqueurs, conseillers, et autres financeurs, responsable de valorisation, entrepreneurs, ... aucun enseignant ne participe à ce jury). Pour l'élaboration de leur BM, il convient, selon le processus, d'avoir une idée et avoir apprécié son potentiel. S'agissant de l'idée, il faut la trouver, la mettre au point et si possible la protéger. Ensuite, les outils et les démarches marketing, adaptés, sont utilisés pour confronter l'idée au terrain et donc éventuellement lever une véritable opportunité d'affaires. Les développements ayant conduit à la construction du schéma 1 montre que les possesseurs de ressources ne sont pas sans influencer le modelage de l'offre. Autrement dit, la mise au point du BM nécessite d'avoir rencontré des PP potentielles. L'étudiant est invité à prendre l'exercice comme un apprentissage dans la « vente » d'une affaire et, en cas d'échec, les remarques qui lui sont formulées immédiatement servent à préparer à nouveau l'exercice, lequel est réitéré une quinzaine de jours, voire un mois plus tard.

S'agissant du second cycle universitaire, les étudiants reçoivent un cours en entrepreneuriat au premier semestre, et lors du second ils doivent, par équipe, élaborer et présenter le BM, des TD jalonnant cette partie de la formation.

#### ***Quatrième étape : réaction de l'équipe pédagogique et des étudiants***

La réaction de l'équipe pédagogique du programme de 3<sup>e</sup> cycle s'est manifestée de différentes façons. La première est le retour direct au responsable de programme. L'ensemble des intervenants participant à des modules liés à l'élaboration de l'affaire des étudiants ont apprécié d'avoir comme fil conducteur le processus modélisé en figure 2 et ont, tôt, senti l'impact de la sensibilisation, puis de la formation, au BM. Une seconde manifestation est la disponibilité offerte aux étudiants de rendez-vous dans la mise au point de leur projet ; autrement dit, les enseignants se sentent plus impliqués, notamment parce que sentant plus directement l'impact de leur prestation. Il n'est peut-être pas déraisonnable de considérer que le BM joue déjà son rôle de cristallisation entre PP, ici les étudiants et leurs enseignants.

Les membres des jurys d'évaluation du plan d'affaires (soutenance réalisée en fin d'année universitaire pour les étudiants de 3<sup>e</sup> cycle), quasiment identiques chaque année, sans être avertis du changement de pédagogie, et de l'importance nouvellement accordée à l'élaboration d'un BM, ont évalué très positivement et spontanément la clarté avec laquelle les étudiants présentaient leur projet<sup>14</sup>. Ce sentiment s'est confirmé l'année suivante.

Les étudiants de troisième cycle mesurent concrètement l'aide à l'élaboration et à l'expression du BM. La première version (puisqu'il est appelé à évoluer) étant validée, l'étudiant étant

---

<sup>14</sup> Les étudiants soutiennent leur plan d'affaires devant deux ou trois membres. Sur la même demi-journée, plusieurs jurys opèrent en parallèle. La douzaine de membres du jury est réunie après la soutenance pour un compte-rendu « à chaud ». A partir de l'année universitaire 2005-2006, ils seront sensibilisés, pour les besoins d'évaluation de la formation, à réagir également par écrit.

rassuré et prenant confiance dans le cœur de son affaire, l'apprentissage peut se reporter vers les autres éléments de mise au point de l'affaire, notamment la vision stratégique (avec des pôles de travail s'agissant de l'organisation à mettre en place, les montages juridico-financiers, la politique relationnelle et concurrentielle, etc.) et l'écriture de celle-ci dans un plan d'affaires.

Les étudiants de premier cycle, travaillant essentiellement sur un BM fictif, sur un thème imposé, font preuve d'une créativité accrue et raisonnée, sans verser dans la naïveté. Ils bénéficient d'une rencontre avec un enseignant avant la présentation de leur BM. Pour illustrer, voici un exemple de BM élaboré à partir du thème imposé de l'élaboration d'une maison d'édition en ligne. L'idée du groupe d'étudiants est de mettre en ligne, sur Internet, les premières pages des bandes dessinées des jeunes auteurs non encore connus des grandes maisons d'édition. Pour télécharger l'intégralité de la bande dessinée consultée, l'internaute doit tirer sur le crédit qu'il aura préalablement payé. Il reçoit alors un exemplaire électronique personnalisé du livre. Un forum permet aux lecteurs de livrer leur avis et d'entrer en contact avec les auteurs (ce service n'est pas accessible au client non référencé). La valeur de l'offre proposée intéresse le fan de BD, qui peut ainsi utiliser les moyens modernes de communication pour recevoir de nouvelles BD, moins chères que la version papier et immédiatement accessibles. L'offre dégage une valeur pour les jeunes auteurs trouvant ainsi une voie pour se faire connaître et recevoir les avis des internautes. L'étude de marché fait apparaître que le projet intéresse principalement les auteurs amateurs, dont certains présentent un potentiel à passer professionnel. L'entreprise joue alors pour eux le rôle d'un agent. En effet, par un système de comptage des BD téléchargés, l'entreprise approche les maisons d'édition pour faire connaître les auteurs et négocier pour eux des contrats, en prenant au passage une commission. Si l'entreprise perd l'auteur, ce dernier s'engage à accepter un entretien repris sur le site et rappelant comment il s'est fait connaître. Les différentes formes de rémunération de la valeur apportée par ce projet sont complétées par des bandeaux publicitaires payés par les maisons d'édition classiques et dédiés à des BD publiés par elles. Trois emplois sont envisagés dans un premier temps. L'investissement financier n'est pas très important.

Les évaluations, par les étudiants en première année d'école de commerce, du module en entrepreneuriat sont très positives. Les étudiants attendent la création d'une chaire pour, en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année, bénéficier de modules complémentaires et mettre au point un vrai projet de création d'entreprise.

L'impact sur les étudiants de deuxième cycle universitaire est plus difficile à apprécier, à terme, le nombre d'étudiants se tournant vers le 3<sup>e</sup> cycle en création et reprise d'entreprise pourra être un indicateur.

## **2. Discussion et conclusion**

Les expériences pédagogiques sont concluantes et l'élaboration d'un BM perdurera. La section précédente montre que la conceptualisation du BM, son enseignement théorique et pratique servent la clarté des projets montés. Avec les étudiants de première année d'école de commerce, il faut aussi noter, qu'après deux années de classe préparatoire, le BM est pour eux l'occasion de comprendre et, pourrait-on dire, de voir de près ce qu'est le cœur d'une affaire et pourquoi, ensuite, il convient de créer une entreprise pour exploiter effectivement ce qui est

dessiné<sup>15</sup>. Le principe d'échange de valeur est alors une occasion de montrer l'utilité de déployer les politiques visant à optimiser les relations avec les PP et à penser la structuration de la firme selon son évolution. Ces politiques renvoient aux grandes fonctions de l'entreprise, puisqu'en fait, face à la croissance de l'entreprise, il s'agit de configurer l'organisation impulsée de façon à ce qu'elle permette de déployer les politiques évoquées (véritable politique salariale pour optimiser l'échange de valeur avec les salariés, politique d'achat pour optimiser l'échange de valeur avec les fournisseurs, politique produit..., politique financières..., etc.), c'est-à-dire permettant de satisfaire les parties prenantes et de négocier avec elles les conditions de l'échange. Dans le cas d'une création d'entreprise *ex-nihilo*, on pourrait penser qu'il ne s'agit pas d'une priorité, le plus important étant la réalisation du chiffre d'affaires. Néanmoins, négliger l'importance de la structure peut conduire à des situations dangereuses. Si cela peut paraître évident dans les entreprises fabriquant les produits qu'elles vendent, les entreprises de services connaissent les mêmes exigences. Certaines *start-ups* en ont fait les frais, en recourant à des structures planes ne sachant supporter la croissance. Pour certains auteurs, l'un des éléments de réponse à la croissance rapide est de concevoir d'emblée une organisation plus large que ce que n'exige le projet initial (Cf. Yofie, Cusumano, 1999). Le concept de design organisationnel ou de structure d'entreprise peut ainsi être revisité, intégrant d'emblée les échanges de valeur avec les parties prenantes, dont les politiques afférentes conduisent l'entrepreneur à recourir au conseil ou à s'entourer de spécialistes puisqu'il ne saurait maîtriser leurs techniques. On voit ainsi, déjà, comment le travail sur le BM influe sur le reste de la pédagogie mise en place et son lien avec la vision stratégique qu'il faut construire, au moins s'agissant des politiques fonctionnelles. Pour les autres niveaux de la stratégie, c'est-à-dire secondaire ou d'activité (le plus souvent), et primaire ou d'entreprise (très rarement, car le domaine investi est très majoritairement unique dans les entreprises en création, ce qui ne veut pas dire que l'impasse soit faite sur ce niveau dans l'enseignement), il est aisé de montrer à l'étudiant que lui et son projet ne se positionnent pas uniquement vis-à-vis de PP, mais s'insèrent également dans des environnements généraux (technologique, socio-économique, culturel, ... donc un niveau macro) et vis-à-vis de concurrents visant également l'adhésion de possesseurs de ressources à leur projet (analyse concurrentielle). Les choix initiaux consistent à décider si l'affaire respecte les conventions à l'usage dans le domaine investi où si elle consiste à proposer un registre différent. L'étudiant comprend alors les difficultés inhérentes et, à côté de la construction, voire de la socialisation de l'offre, la nécessité de recevoir quelques techniques de négociation, lesquelles s'adaptent à la PP rencontrée. Les exemples pourraient ici être multipliés pour montrer l'utilité et l'applicabilité de la proposition.

Les expériences pédagogiques sont à la fois stimulantes et risquées, souvent peu présentées comme des recherches action alors que l'enseignement est le plus souvent également une pratique professionnelle du chercheur. A l'instar du travail de Kaplan (1998), notre communication peut être conçue comme un travail plus large dont la prochaine étape, après l'expérience pédagogique, est un accès au terrain de la pratique de l'entrepreneuriat. Cette étape est déjà entamée, avec des créateurs d'entreprise et des consultants.

---

<sup>15</sup> Ce mot est à propos car le protocole pédagogique prévoit le dessin de différents BM. Il s'agit de représenter la convention à l'aide d'un graphique montrant les relations d'échange de valeur que la présence du BM déclenche entre les PP (à la façon d'une carte cognitive, et en ne s'arrêtant pas forcément au premier niveau de PP).

## **Bibliographie**

- Alt R.; Zimmermann D. (2001). « Introduction to Special Section – *Business Models* », *Electronic Markets*, vol.11, n°1
- Amit R., Zott C. (2001). « Value Creation in e-business », *Strategic Management Journal*, n°22
- Bely J. (2005). « La valeur client, fondation des « business models » gagnants », *L'Expansion Management Review*
- Benavent C. ; Verstraete T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC – construction et régénération du business model », Verstraete T. (dir), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen
- Birley S. ; Westhead P. (1992) « A comparison of new firms in assisted and non assisted areas in Great Britain », *Entrepreneurship and Regional Development*, 4(4)
- Bosch, G. I. Laresgoiti, C.M, A.Z. Morch, J. Gordijn, V. Kartseva, (2004). "Distributed Generation Business Modelling", CIGRE Session 2004 Paris, France. August 29-September 3
- Caby J. ; Hirigoyen G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*, Edition Economica
- Caby J. ; Hirigoyen G. (2005). « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », *La Revue du Financier*, n°155, sept-oct
- Carson T. (1990). “What kind of knowing is critical action research?”, *Theory into Practice*, vol.29, n°3
- Charan R., Freeman E. (1979). « Building bridges with corporate constituents », *Management Review*, vol.68, n°11
- Charreaux G. (1998) « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2
- Chesbrough H. ( 2003). *Open Innovation*, Harvard Business School Press
- Clarkson M.B.E. (1995) “A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995). “The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, vol.19, n°1
- Dupuy, Salais et al. (1989). « Introduction du dossier sur les conventions », *Revue Economique*, Volume 40, n°2, mars
- Freeman E.; Reed D.L. (1983). « Stockholders and Stakeholders : a New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol.25, n°3
- Gartner W.B. (1995). “Aspects of organizational emergence”, in Bull I ; Thomas H. ; Willard G. *Entrepreneurship - perspectives on theory building*, Pergamon
- Gomez P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Economica
- Gomez P.-Y. (1995). « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue Française d'Economie*, Volume X, 3, été
- Gomez P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions
- Gomez P.-Y. (1997). « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, Janvier Février 1997

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

- Gomez P.-Y. et Marion G. (1997). « Introduction : Dossier La théorie des conventions en pratique », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février
- Gordijn J. (2002). *Value-based requirements engineering – exploring innovative e-commerce ideas*, PhD Thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Gordijn J. (2003). "Why visualization of e-business models matters", panel "Business models & the mobile industry: Concepts, Metrics, Visualization and Cases", *Proceedings of 16th Bled conference*
- Gruber, T. R. (1994), "Towards principles for the design of ontologies used for knowledge sharing", in N. Guarino & R. Poli, eds, *Formal Ontology in Conceptual Analysis and Knowledge Representation*, Amsterdam, NL (source Gordijn, 2002)
- Hitt M.A.; Ireland R.D.; Hoskisson R.E.(2003). *Strategic management competitiveness and globalization*, South-Western Thomson Learning
- Jim Wu Y.C. (2005). « Unlocking the value of business model patents in e-commerce », *The Journal of Enterprise Information Management*, vol.18 n°1
- Jouison E. (2005), *Vers une délimitation théorique du business model*, Actes du congrès de l'AIMS
- Kaplan R.S. (1998). "Innovation action research : creating new management theory and practice", *Journal of Management Accounting Research*, vol.10
- Kemmis S. ; McTaggart R. (2000). « Participatory action research », in Denzin N.K. ; Lincoln Y.S. *Handbook of qualitative research*, Sage Publications
- Kraemer K.L., Dedrick J., et Yamashiro S. (2000). « Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation », *The Information Society*, vol.16
- Levin M., Greenwood D. (2001). "Pragmatic action research and the struggle to transform universities into learning communities", in Reason P.; Bradbury H., *Handbook of action research*, Sage Publications
- Linder J.C., Cantrell S. (2001). « Five business-model myths that hold companies back », *Strategy & Leadership*, vol.29, n°6
- Magretta J. (Mai 2002). « Why *Business Models* matter », *Harvard Business Review*, vol.80, n°5
- Maître B.; Aladjidi G. (1999). *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Editions Dunod
- Mévellec P. (2000). « Lecture duale des systèmes de coûts : bilan d'étape d'une démarche de recherche-formation-action », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 6, vol.1
- Mitchell D.W., Bruckner Coles C. (2004). « Establishing a continuing business model innovation process », *Journal of Business Strategy*, vol.25 n°3
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). « The entrepreneur's business model : toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, n°58
- Munier B. ; Orléan A. (1993). « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*
- Orléan A. (1989). « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue Economique*, Volume 40, n°2, mars

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

- Orléan A (1994), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France
- Osterwalder A. (2004). *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
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005). « Clarifying Business Models : origins, present, and future of the concept », *Communications of the association for Information Systems*, vol.16
- Pateli A.G., Giaglis G.M. (2005). « Technology innovation-induced business model change : a contingency approach », *Journal of Organizational Change Management*, vol.18, n°2
- Preston L.E., Sapienza H.J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, Winter90, n°19, vol.4
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005). « The power of business models », *Business Horizons*, n°48
- Susman G.I., Evered R.D. (1978). “An assessment of scientific merits of action research”, *Administrative Science Quarterly*, vol.23
- Stringer E.T. (1996). *Action research, a handbook for practitioners*, Sage Publications
- Tikkanen H., et al. (2005). « Managerial cognition, action and the business model of the firm », *Management Decision*, n°48
- Ughetto P. (2000). « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue Economique*, Volume 51, n°1, janvier
- Venkatraman N., Henderson J. (1998). « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, vol.43 n°6
- Verstraete T. (1997b). *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet
- Verstraete T. (1999). *Entrepreneuriat –connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Editions l'Harmattan
- Verstraete T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Editions de l'ADREG (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- Verstraete T. ; Saporta B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- Verstraete T. ; Jouison E. (2006). « Connecting stakeholders theory and conventions theory to highlight the adhesion of stakeholders to the business model of a start-up », *International Council of Small Business*, 51st World conference, Melbourne Australia, june, 2006 (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- Verstraete T. et Fayolle A. (2004). *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat*, VIIe CIFEPME, Montpellier
- Warnier V., Demil B., Lecocq X. (2004) *Le Business Model : l'oublié de la stratégie ?*, Communication au Colloque de l'AIMS 2004

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

- Yofie D.; Cusumano M.A., “Building a company on Internet Time: lessons from Netscape”, *California Management Review*, spring, 1999



### Annexe : Définitions du Business Model

Références (par ordre chronologique)	Définitions	Champs auteurs	Application BM
Viscio, Pasternack (1996)	<i>"They developed a new business model comprising five elements: global core, business units, services, governance and linkages." (in Alt et Zimmermann, 2001)</i>	Stratégie	Général
Timmers (1998)	<i>« architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenu. ». (in Alt et Zimmermann, 2001)</i>	Communication et management de l'information	Nouvelle Economie
Venkatraman, Henderson (1998)	<i>« Le Business Model est un plan coordonné pour designer la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs, la configuration des actifs et le niveau de connaissance. » (p.46)</i>	Stratégie	Nouvelle Economie
Maître, Alidjidi (1999)	<i>Le Business Model comme est composé de trois éléments : une proposition de valeur, une gestion adéquate du temps et une typologie de l'écosystème puis du positionnement spécifique de l'entreprise. « le Business Model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte. » (p.11).</i>	Management (consultants)	Nouvelle économie
Benavent, Verstraete (2000)	<i>Le Business Model désigne un ensemble « large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire. » (p.89).</i>	Entrepreneuriat	NTIC
Tapscott et al. (2000)	<i>« [Business webs] are inventing new value propositions, transforming the rules of competition, and mobilizing people and resources to unprecedented levels of performance... a b-web is a distinct system of suppliers, distributors, commerce service providers, and customers that use the Internet for their primary business communications and transactions. » (in Alt et Zimmermann, 2001)</i>	Management/ stratégie (consultants)	Nouvelle Economie
Kraemer et al. (2000)	<i>Ils identifient quatre blocs constitutifs du business model : "direct sales, direct customer relationships, customer segmentation for sales and service, and build-to-order production." (p.8-9)</i>	Technologie information	E-business
Alt, Zimmermann (2001)	<i>We will distinguish six generic elements of a Business Model : Mission, Structure, Processes, Revenues, Legal issues and Technology. [...] We propose the presented six generic elements as a comprehensive framework in order to develop sustainable business models in the new economy. When designing a business model all six generic elements and the dynamics of the respective elements have to be considered. (p.5-7)</i>	Communication et management de l'information	Nouvelle économie

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

Linder, Cantrell (2001)	« A business model is your company's logic for making money in the current business environment. It includes the value propositions you work out with all your important stakeholders and the operations you put in place to make good on your promises and to make use of what you get in return. » (p.13)	Stratégie (Strategic change)	Général
Amit, Zott (2001)	« Un Business Model dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires. » (p.511)	Stratégie	E-business
Magretta (2002)	Le Business Model est « une tentative de décrire, en pensant les systèmes, comment la mission de l'organisation sera réalisée ». Développer son Business Model revient à « écrire une histoire » qui va être communiquée. Selon l'auteur, il s'agit d'un outil pour convaincre les investisseurs qu'un concept va fonctionner avant d'en faire la démonstration en pratique. (p.91)	Stratégie	Nouvelles technologies
Chesbrough (2003)	« Le Business Model est une structure utile pour lier les décisions techniques aux résultats économiques. Même si le terme business model est habituellement appliqué dans le contexte de firmes entrepreneuriales, il a aussi de la valeur pour comprendre comment les entreprises de toutes tailles peuvent convertir leur potentiel technologique en valeur économique. » (p.63) « Les fonctions d'un BM sont les suivantes : la proposition de valeur, le segment de marché, la structure de la chaîne de valeur, la structure des coûts, la position de l'entreprise dans le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle. » (p.64-65)	Stratégie	Innovation/ Nouvelles technologies

Warnier, Demil, Lecocq (2004)	« Nous définissons le Business Model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. » (p.9) « Le Business Model est un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle. » (p.20)	Stratégie	Général
Mitchell et Bruckner Coles (2004)	« By a business model, we mean the combination of « who », « what », « when », « why », « where », « how » and « how much » an organization employed to serve its customers, end users and other stakeholders (including but not limited to employees, partners, suppliers, distributors, lenders, shareholders and the communities affected by the organization's activities. » (p.40)	Management/ stratégie (consultants)	Général
Osterwalder (2004)	« A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams. »(p.15)	Informatique de gestion	Général
Shafer, Smith,	« We define a Business Model as a representation of a	Stratégie	Général

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

Linder (2005)	<i>firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network. » (p.202)</i>		
Morris, Schindehutte, Allen (2005)	<i>Ils proposent un BM structuré par 6 éléments qui seront étudiés à 3 niveaux. Ces éléments sont : Factors relating to offering, Market offering, Internal capability factors, Competitive strategy factors, Economic factors, Growth/Exit factors. Et les trois niveaux : Foundation level (“the model is defined in terms of a standardized set of decisions that can be quantified”), Proprietary level (“the model becomes a form of intellectual property, with some entrepreneurs actually obtaining patents for their models”), Rules level (“rules provide a clearer sense of the firm’s value proposition and are a source of guidance regarding actions that might compromise the value equation”). (p.734)</i>	Entrepreneuriat	Général
Pigneur, Osterwalder (2005)	<i>« We describe the business model’s place in the firm as the blueprint of how a company does business. It is the translation of strategic issues, such as strategic positioning and strategic goals into a conceptual model that explicitly states how the business functions. The business model serves as a building plan that allows designing and realizing the business structure and systems that constitute the company’s operational and physical form. » (p.2) « A Business Model is a conceptual tool containing a set of objects and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore, we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and which financial consequences.. » (p.3)</i>	Informatique de gestion	Général
Bély (2005)	<i>« Positionner une offre dans le marché, dessiner les processus qui assurent à la fois la valeur de l’offre et la performance économique de l’entreprise et, enfin, choisir un système de contrôle et de management, c’est construire le business model. » (p.53) Il s’agit “d’aligner” ces trois maillons du business model afin que celui-ci soit ‘gagnant”.</i>	Marketing	Général
Jim Wu (2005)	<i>« As defined by Betz (2002), a business model is an abstraction of a business identifying how that business profitability makes money. Business models are abstract about how inputs to an organization are transformed to value-adding outputs. [...] A good business model remains essential to every successful organization, whether it is a new venture or an established player. » (p.115)</i>	Logistique	E-commerce
Tikkanen et al. (2005)	<i>« We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company’s network of relationships, operations embodied in the company’s business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the</i>	Stratégie et finance	Général

*Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique*

	<p><i>company » (p.792)</i>  <i>« The business model framework has tangible benefits to practioners :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>They can investigate the evolution of their business models.</i></li> <li>• <i>It is systemic. It demonstrates that firm processes emerge from each other and their coordination is key to maintining competitive advantage.</i></li> <li>• <i>The business model is a cognitive mechanism.</i></li> <li>• <i>The business model framework has proven to be a useful tool in business education. It encapsulates the key areas of management and contextualises them in the realm of managerial action. » (p.804-805)</i></li> </ul>		
<p>Pateli et Giaglis (2005)</p>	<p><i>« A business model must explicitly account for the need for partnership and provide the best possible answers to the questions regarding the type of value that each partner will contribute based on its core competence, the distribution of revenues and profits between them, the type of service offerings, and the business structures that will be required to implement the changes. » (p.168.)</i></p>	<p>Stratégie (changement)</p>	<p>E-business</p>