

Le business-model entre théorie et pratique : quelle pertinence pour la start-up numérique ?

*Une analyse empirique d'un concept-outil pour la performance
des pure-players numériques en phases d'amorçage et d'émergence*

Rémi Raher

IAE Nantes – 5 Chemin de la Censive du Tertre – 44300 Nantes – France

remi.raher@univ-nantes.fr

Mots-clés : business model ; start-up ; économie numérique ; gouvernance ; performance.

Résumé :

Dans la démarche entrepreneuriale, le business-model (BM) est directement concerné par la question de la création de valeur : quelle valeur veut-on produire (ou capter) et quels sont les moyens mis en œuvre pour y parvenir ? Mais malgré deux décennies de recherche académique et d'expérimentation empirique, force est de constater que le BM peine à se tourner vers l'avenir et à prendre en compte les exigences spécifiques des start-up numériques. Ces entreprises connaissent des schémas de création particuliers et des trajectoires de croissance inédites que la littérature n'a pas encore exploré par l'angle du business-model. En effet, on ne trouve pas de travaux spécifiques liés à son application sur ce terrain, qui constitue pourtant un terreau arable pour toute approche innovante.

Cette communication propose donc de revenir sur le cadre de référence du BM afin de le mobiliser ensuite comme grille de lecture sur le terrain des « *pure-players* » numériques, en revenant notamment sur la question de la création de valeur et du partage de cette dernière. Cette analyse permettra d'illustrer les enjeux de modélisation de son projet et d'explicitation de la démarche entrepreneuriale puis de démontrer que, bien qu'il soit contesté en théorie comme en pratique et qu'il soit critiqué dans son utilité, le BM offre l'opportunité d'une démarche réflexive susceptible d'améliorations, notamment en intégrant plus de contextualisation et une nouvelle forme de plasticité, ainsi qu'une attente particulière aux problématiques de gouvernance. En soulignant le besoin de rapprocher la science du terrain, le BM est à la fois un concept fertile et un outil susceptible de redonner toute leur importance aux questionnements autour de la valeur produite et de la performance globale des entreprises, qui ne peuvent trouver leur réponse que dans le projet de l'entreprise.

1. Introduction

Malgré un usage très répandu de la notion de performance dans le langage courant comme dans le langage universitaire, il n'existe pas de définition précise de cette dernière, ce qui la cantonne souvent à des prismes disciplinaires : performance économique, performance commerciale, performance financière, performance stratégique... Au surplus, la performance en tant que telle dépend de l'objectif visé, sans quoi il est difficile de l'évaluer. Pourtant, il est désormais admis en sciences de gestion que la performance d'une organisation ne peut se concevoir que de manière globale et durable, en conciliant ainsi l'approche économique, l'approche sociétale et l'approche environnementale (Billaudot, 2021).

Dans la démarche entrepreneuriale, c'est donc le business-model (BM) qui est directement concerné par cette interrogation (Warnier, Lecocq et Demil, 2018) : quelle valeur veut-on produire (ou capter) et quels sont les moyens mis en œuvre pour y parvenir ? Mais malgré deux décennies de recherche académique et d'expérimentation empirique, force est de constater que le BM peine à se tourner vers l'avenir et à prendre en compte les exigences spécifiques de l'entrepreneuriat numérique, c'est-à-dire les start-up conçues autour d'artefacts, de plateformes et d'infrastructures numériques (Nambisan, 2017). Ces entreprises connaissent des schémas de création particuliers et des trajectoires de croissance inédites (Tarillon, 2021) que la littérature n'a pas encore exploré par l'angle du BM. En effet, on ne trouve pas de travaux spécifiques liés à son application sur le terrain des start-up numériques, qui constitue pourtant un terreau fertile pour toute approche se voulant innovante voire disruptive (ce qui explique la genèse de cette communication).

Alors que le BM permet de formaliser et communiquer un projet entrepreneurial dans un document synthétique en figeant plusieurs aspects stratégiques et managériaux avec une approche transversale, la plasticité des projets des start-up numériques et la récurrence de pivots linéamentaires interrogent sur la pertinence et l'efficacité de son usage, qui rencontre par ailleurs une forme de défiance du monde académique (Delorme, 2022). De plus, la conceptualisation d'un BM interroge la question de la valeur produite et des externalités (positives ou négatives) qui l'accompagnent, ce qui permet une approche plus globale de la performance et sollicite une réflexion sur les mécanismes de gouvernance qui l'encadrent aux différentes étapes de son développement (Lang et Wirtz, 2021).

Cette communication propose donc de revenir sur le cadre de référence du BM afin de le mobiliser ensuite comme grille de lecture sur le terrain des « *pure-players* » numériques, en revenant notamment sur la question de la création de valeur et du partage de cette dernière (Desmarteau et al., 2020). Cette analyse permettra d'illustrer les enjeux de modélisation de son projet et d'explicitation de la démarche entrepreneuriale, en particulier lors de phases charnières d'ouverture de capital invitant à une évolution de la gouvernance (ce qui n'est pas sans effet sur la notion même de valeur) propre à impacter la performance de l'entreprise, à court comme à long terme. Ainsi, bien que le BM soit contesté en théorie comme en pratique (Massa, Tucci et Afuah, 2017) et qu'il soit critiqué dans son utilité, nous verrons qu'il offre l'opportunité d'une démarche réflexive susceptible d'améliorations, notamment en intégrant plus de contextualisation et une nouvelle forme de plasticité ainsi qu'une attention particulière aux problématiques de gouvernance. En soulignant le besoin de rapprocher la science du terrain, le BM est à la fois un concept fertile et un outil idoine pour redonner toute leur importance aux questionnements autour de la valeur produite et de la performance globale des entreprises, qui ne peuvent trouver leur réponse que dans le projet de l'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2019).

2. Cadre théorique : une approche du business-model qui interroge les concepts de valeur et de gouvernance

La formalisation d'un BM est devenue l'activité incontournable de tout entrepreneur qui souhaite lancer son projet. Pourtant, bien que l'usage de ce type de matrice soit très répandu parmi les praticiens (porteurs de projets, formateurs ou consultants), ce document qui est autant un concept qu'un outil (Delorme, 2022) peine à faire l'unanimité dans les débats académiques. Par ailleurs, outre la viabilité financière de l'entreprise, le BM interroge la question de la valeur : chacun souhaite en créer sans prendre le temps de la définir, que ce soit pour lui-même ou pour les autres, ni nécessairement s'interroger sur le meilleur moyen de la partager, ce qui implique aussi de réfléchir à l'organisation des dispositifs de gouvernance. Il convient donc de revenir sur chacun de ces points avant d'étudier la pertinence d'un tel cadre d'analyse sur le terrain de l'économie numérique.

A) Le business-model : un concept-outil contesté mais adopté

Bien que travaillée depuis une vingtaine d'année, la notion de BM reste l'objet de vifs débats (Delorme, 2022), qui portent d'une part sur une définition qui s'illustrerait par sa clarté et son unanimité, d'autre part sur la pertinence d'une approche qui serait autant opérationnelle que réflexive. Tantôt compris comme un concept (au sens de Dumez, 2011) visant à interpréter les données pour expliquer les phénomènes liés à la vie de l'entreprise, tantôt conçu comme un outil de gestion (au sens de Chiapello et Gilbert, 2013) permettant d'améliorer la performance de l'entreprise dans ses différentes composantes, la notion de BM répond à plusieurs définitions, qui lui confèrent autant de rôles et de fonctions.

1) Chez les théoriciens : des approches débattues et contestées

Chesbrough et Rosenbloom (2002) définissent le BM comme un schéma heuristique destiné à identifier et articuler les choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise pour capturer la valeur créée par la technologie. En ce sens, ils sont rejoints par Moingeon et Lehmann-Ortega (2011), qui conçoivent le BM comme un cadre d'analyse pertinent dans la théorie des coûts de transaction, dont le rôle est « *la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers : la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur, et de capter cette valeur pour la transformer en profits.* » Dans une perspective plus pratique, Osterwalder et Pigneur (2010) le définissent comme un outil permettant de décrire l'architecture de création et de capture de la valeur, ce qui peut conduire à transformer l'entreprise afin d'améliorer ses processus pour améliorer sa performance.

En revanche, Zott et Amit (2010) perçoivent le BM comme un modèle de gestion et de création de valeur pour les parties prenantes, qui doivent s'appuyer sur une approche holistique qui dépasse l'entreprise pour s'intéresser également à son écosystème. Dans une approche plus dynamique, Demil et Lecocq (2010) confèrent deux fonctions complémentaires au BM : d'abord décrire l'articulation entre les différentes composantes du BM, ensuite fournir un outil permettant d'accompagner le changement et l'innovation en améliorant la proposition de valeur pour le client, donc pour l'entreprise. Ce à quoi Teece (2010) ajoute que le BM doit dépasser la stratégie pour prendre en compte de nouvelles données permettant de conserver un avantage concurrentiel et maintenir une performance globale de l'entreprise.

Enfin, certains auteurs confèrent au BM un rôle essentiel dans la performance cognitive et opérationnelle, à l'instar de Verstraete, Krémer et Jouison-Laffitte (2012) qui y voient un outil pertinent d'accompagnement de projets entrepreneuriaux dans sa capacité à organiser la connaissance construite d'un projet sur la base d'outils connus. Idem pour Baden-Fuller et Mangematin (2015) qui définissent le BM comme un artefact essentiel pour transmettre des connaissances sur une entreprise et ses spécificités, en particulier les liens entre la création de valeur et sa capture par l'entreprise. Ainsi, le BM devient à la fois un concept d'analyse et un outil réflexif pour la construction et la présentation du projet d'entreprise dans son ensemble (Demil et Lecocq, 2010). Pour autant, bien que populaire chez les praticiens à travers ses différentes déclinaisons, et en particulier le BM Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010), sa mise en œuvre reste complexe et suscite de nombreux débats autour de son ancrage théorique. Deux décennies de recherche ont produit une littérature foisonnante et des travaux intéressants aussi bien du point de vue empirique que du point de vue conceptuel, mais ces derniers fournissent autant de définitions et de postures théoriques différentes, sans aboutir à une forme de convergence qui permettrait de sortir d'une « phase intermédiaire » de l'investigation académique (Edmondson et McManus, 2007).

2) Chez les praticiens : un cadre d'analyse à exploiter

Néanmoins, malgré la diversité des approches, trois thématiques dominantes ressortent lors de la création d'un BM (George et Bock, 2011) : d'abord la création et la captation de valeur, ensuite les transactions et les ressources, et enfin le design organisationnel et son écosystème. Ces points de concordance permettent à Delorme (2022) d'identifier quatre fonctions principales du BM contribuant à la performance de l'entreprise :

- Une fonction normative (Teece, 2010 ; Zott et Amit, 2010 ; Baden-Fuller et Mangematin, 2015) avec une approche configurationnelle de l'organisation susceptible de produire des résultats et une performance, qui permet d'identifier des configurations types (modèles de plateformes, freemium, « *razor and blade* », etc.) ;
- Une perspective pragmatiste (Osterwalder, 2004 ; Massa et al., 2017) dans laquelle le BM est un schéma linguistique ou cognitif pouvant évoluer vers une représentation formelle pour rendre le projet plus explicite, ce qui rejoint l'idée d'un « *blueprint* » ;
- Une fonction stratégique et performative (Warnier et al., 2018) où le BM traduit le positionnement de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes pour concilier création, capture et partage de la valeur ;
- Une approche itérative à vocation transformative (Demil et Lecocq, 2010 ; Baden-Fuller et Mangematin, 2013, 2015) qui positionne le BM comme un objet évolutif alimentant les réflexions du dirigeant d'entreprise en vue d'améliorer l'exploitation des ressources.

Ces fonctions étant identifiées, il convient de relever que l'usage du BM chez les créateurs de start-up est essentiellement lié à deux choses : d'une part son approche transversale et systémique qui permet de regrouper orientations et contraintes en un seul document (Ritter et Lettl, 2018), d'autre part ses vertus explicatives et pédagogiques qui permettent de partager et d'améliorer les choix stratégiques en interne comme en externe (Osterwalder et Pigneur, 2010). Mais bien qu'il s'agisse d'une théorie empreinte de plasticité interprétative et d'un outil moderne qui s'impose par sa transversalité, le BM souffre encore d'une curieuse lacune pour un cadre d'analyse qui se présente comme une rupture dans son approche de l'entreprise (Teece, 2010), à savoir une absence de travaux explorant sa pertinence (ou non) pour le domaine particulier de l'entrepreneuriat dans les start-up numériques. Si l'approche

dite « *Lean Canvas* » proposée par l'entrepreneur Ash Maurya (2012) a connu un certain succès de librairie grâce au best-seller publié par Eris Ries (2011) un an plus tôt, elle est avant tout une pédagogie de la causation et de l'itération. Il convient donc de reconnaître qu'elle ne propose rien de très novateur par rapport au BMC et qu'elle n'est pas spécifique aux écosystèmes numériques.

B) La notion de valeur au cœur de la démarche entrepreneuriale

On le constate, l'utilisation d'un BM vise essentiellement la création, la capture et la répartition de la valeur... sans pour autant la définir. Au-delà de la création de valeur, le terme même de « valeur » est employé au sein des BM dans des syntagmes variés allant de la logistique au marketing : valeur comptable, valeur ajoutée, valeur perçue, chaîne de valeur, proposition de valeur... Or si la création de valeur est devenue l'horizon incontournable de la démarche entrepreneuriale depuis le début des années 2000 (Denglos, 2003 ; Kim et Mauborgne, 2005), encore faut-il comprendre de quoi il s'agit, puisque c'est une notion que la littérature peine à éclaircir (Gallarza et al., 2011). En effet, les sciences de gestion adoptent souvent une acception implicite de la création de valeur selon une perspective économique qui s'intéresse avant tout à la performance financière des entreprises (Brulhart et al., 2009), ce qui oublie de prendre en compte toutes les dimensions de la valeur ainsi que l'implication des parties prenantes dans ce processus (Desmarteau et al., 2020).

1) La valeur, entre interrogation ontologique et approche pragmatique

Si la littérature classique considère la valeur comme la mesure de l'efficacité d'une entreprise à produire des résultats économiques et financiers (Chen et al., 2014), plusieurs auteurs proposent une interprétation de la valeur qui va au-delà de la création de richesse pour les actionnaires et intègre des indicateurs de responsabilité sociale et environnementale (RSE) au bilan des entreprises (Gray et Bebbington, 2000 ; Gray, 2006). Un objectif intéressant qui interroge sur la performance globale de ces dernières mais pose aussi la question de ce qu'il convient de valoriser (Caillé et Weber, 2015), avec la difficulté d'évaluer la contribution d'une entreprise dans le champ de la RSE en sortant de l'habituel cadrage marchand pour aller au-delà du simple bilan comptable (Callon, 2013).

En effet, en l'état actuel des choses, les actions entrepreneuriales doivent être traduites en unité monétaire pour figurer au bilan des entreprises (Chiapello, 2008), ce qui réduit toute activité à sa dimension économique, à condition toutefois de pouvoir être intégrée comme telle. Car à moins de raisonner en termes assurantiels, quelle est la valeur d'une vie, d'un arbre ou de la santé des générations futures ? Le simple fait de vouloir réduire quoi que ce soit à son évaluation marchande est un biais courant qui interroge sur l'idéologie intrinsèque de la valeur, puisque tout ne se compte pas (Desmarteau et al., 2020). De plus, la manifestation des conséquences délétères de certains choix environnementaux, sociaux et de gouvernance ont permis une prise de conscience collective des limites de l'approche économique classique et de son approche exclusivement financière, y compris chez les acteurs de la finance d'entreprise (Auvray et al., 2022) qui intègrent de plus en plus les critères RSG, tant par vertu que par nécessité puisque l'approche durable est synonyme de BM rentable (Hamdouch et Depret, 2009).

Une des spécificités des start-up numériques étant le besoin précoce et récurrent de capitaux pour financer les investissements et développer les parts de marché, il convient désormais pour les porteurs de projet d'être attentifs à l'aspect durable de leur activité, qui devient autant

un enjeu de compétitivité (Cravero et al., 2021) qu'une exigence d'attractivité (Jeffers, 2015). Une raison supplémentaire d'organiser son activité et sa création de valeur autour des notions de responsabilité sociale des entreprises (Billaudot, 2021) voire d'envisager sa mission d'entreprise comme la réponse rentable à une difficulté environnementale émergente ou annoncée (Gangi et al., 2021).

2) Du partage de la valeur à sa cocréation avec les parties prenantes

En partant du principe que l'objectif premier d'une entreprise est d'assurer sa rentabilité et sa pérennité, la création de valeur pose la question de la finalité poursuivie autant que de son destinataire (Emin et Schieb-Bienfait, 2007), auquel cas la valeur sociale devrait valoir pour elle-même sans se limiter à des indicateurs financiers (Caillé et Weber, 2015). Une approche qui n'aurait rien d'utopiste puisqu'une entreprise vend également une valeur perçue, qui peut être aussi bien fonctionnelle qu'émotionnelle, à la fois esthétique et holistique (Foss et Saebi, 2018). Dès lors, définir un processus stratégique de création de valeur qui conjugue à la fois efficacité financière et responsabilité sociétale est un avantage concurrentiel en soi, en témoigne le succès de marques dites « responsables » comme Patagonia (textile), Fairphone (téléphonie) ou Biocoop (alimentation).

Ainsi, en proposant un produit ou un service qui dégage à la fois une rentabilité financière et un bénéfice social ou environnemental, une entreprise est en mesure de créer de la valeur pour plusieurs parties prenantes avec une seule offre (Desmarteau et al., 2020). Toute organisation évoluant dans un écosystème, opter pour un fournisseur local et des pratiques de commerce équitable avec ses fournisseurs comme avec ses clients est une démarche non seulement vertueuse mais surtout pérenne : en partageant mieux la valeur produite avec ses partenaires, on renforce son écosystème autant que sa propre position au sein de celui-ci. Ce constat pousse plusieurs auteurs à insister sur la nécessité de maximiser la valeur globale des entreprises, en intégrant à la fois les valeurs financières, sociales et environnementales (Schoenmaker et Schramade, 2019), et en tenant compte de toutes leurs parties prenantes, ce qui regroupe aussi bien les clients que les employés, les fournisseurs, les actionnaires et la « communauté », ensemble disparate d'utilisateurs et d'influenceurs réunis autour de la marque et des produits de l'entreprise (Serret et Loher-Delalune, 2021).

L'interdépendance entre les parties prenantes permet donc de forger des mécanismes de répartition de valeur qui bénéficient à tous (Lavie, 2007), ce qui souscrit à l'idée de passer d'une logique de partage de la valeur à une logique de cocréation de valeur. Dans cette optique, qu'on soit producteur, créateur, transformateur ou consommateur, l'objectif de chaque acteur est de cocréer de la valeur, dont chacun bénéficie en captant une partie de celle-ci (Vargo et al., 2008 ; Vargo & Lusch, 2011). Il ne s'agit alors pas tant de découvrir ou d'inventer une nouvelle source de création de valeur mais bien de la construire ensemble (Bertheau et Garel, 2015), ce qui résulte de trois processus entre les parties prenantes (Reypens et al., 2016) : la coordination et le partage d'informations, le dialogue autour des attentes de chacun et le compromis pour rapprocher les points de vue divergents. Cette approche de la valeur comme production hybride qui émane d'une conjugaison entre l'intérêt général et les intérêts particuliers demande à être analysée de manière spécifique dans chaque contexte social et culturel (Dewey, 2011). Une raison supplémentaire de confronter le cadre d'analyse du BM et les différentes acceptions de la création de valeur sur le terrain des start-up numériques en phase d'émergence et de croissance.

C) Business-model et gouvernance : l'apport de la *project-based-view*

Décider des modes de captation et de partage de la valeur évoque implicitement la question de la gouvernance des entreprises, sujet d'études abondant qui est pourtant le grand absent des théories autour du business-model. C'est cependant un sujet central de la démarche entrepreneuriale : outre les antagonismes théoriques sur l'intérêt de l'investisseur face la volonté de l'entrepreneur (et vice-versa), la question de la gouvernance interroge la notion même de projet d'entreprise et de l'entreprise comme projet. Ainsi, outre les deux grands cadres interprétatifs que sont le courant disciplinaire et le courant cognitif, la théorie de l'entreprise fondée sur le projet offre une lecture plus contextuelle de la régulation des comportements qui pourrait faire du BM un outil prescriptif plutôt qu'un document descriptif.

1) L'évolution des théories de la gouvernance : de la coercition à la régulation

Les premières théories relatives à la gouvernance se sont construites autour de la théorie disciplinaire, avec le principe d'une séparation entre les fonctions de direction et les fonctions de contrôle (Berle et Means, 1932), reprenant le cadre d'analyse du dilemme de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). L'idée est alors de réduire l'espace décisionnel du dirigeant, la discipline de ce dernier étant perçue comme le vecteur exclusif de la création de valeur, ce qui est largement discutable (Charreaux, 2004). Plusieurs auteurs ont notamment relevé que l'alignement permanent des décisions sur les intérêts des actionnaires était contre-productif (Donaldson et Preston, 1995), notamment parce que la création de valeur et la répartition de la valeur créée émanaient de l'effort conjoint de toutes les parties prenantes (Jones et Wicks, 1999).

Cette approche disciplinaire connaît une évolution notable lorsque la théorie de la gouvernance cognitive postule que la création de valeur provient de la capacité de l'équipe managériale à imaginer et construire de nouvelles méthodes productives (Pralhalad et Hamel, 1994, Lazonick et O'Sullivan, 2000), en affirmant que toute création de valeur dépend d'un ensemble cohérent qui mêle organisation, compétences, coordination et innovation (Teece, Pisano et Shuen, 1997). On estime alors que la création de valeur est le fruit de l'apprentissage et de l'innovation continue (Charreaux, 2011) mais on laisse toujours de côté la question de l'intentionnalité, en persistant à considérer le seul objectif de l'efficacité financière comme mesure de la valeur de l'entreprise. Une posture qui fait débat.

En effet, dans les débats contemporains, la confusion règne parfois quant à la raison d'exister des entreprises (Desreumaux et Bréchet, 2018). S'agit-il de faire du profit, de créer de l'emploi, de produire des biens de qualité ou d'assurer une autre mission ? Pour répondre à cette question, il convient d'aborder le projet comme le fondement d'une théorie ontogénétique de l'entreprise (Bréchet et Desreumaux, 2011). Ainsi, alors que la gouvernance disciplinaire aborde la question du « pourquoi » et que la gouvernance cognitive réfléchit au « comment », la théorie de l'entreprise fondée sur le projet (ou PBV pour *Project-Based View* dans sa traduction anglophone) propose aussi de s'intéresser au « quoi ». Dans cette optique, le projet s'entend comme l'action intentionnelle et anticipée, et non une planification rigide ou l'expression d'une simple intention (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2009). Le projet devient alors un « bien commun privé » que tous les acteurs ont intérêt à préserver, ce qui demande une conception élargie de la notion de gouvernance qui n'est pas sans faire écho à la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997). La gouvernance devient alors un ensemble dynamique de dispositifs formels et informels, ainsi que les processus de régulation qui les font vivre, ces derniers évoluant en fonction de la situation du projet, et au service de celui-ci. Un aspect indispensable que le business-model devrait prendre en compte.

2) Le business-model comme transcription opérationnelle du projet

Dans une perspective ontogénétique, l'entreprise n'est donc pas une donnée figée, c'est un organisme vivant qui se transforme au cours du temps et dont la plasticité s'exprime à chaque décision et à chaque bifurcation, en particulier lorsqu'il s'agit de franchir un nouveau stade dans son développement : elle devient ce que les humains en font lorsqu'ils la construisent. Néanmoins, pour être coordonnée, cette construction ne peut se faire sans un cap, c'est pourquoi l'entreprise est d'abord un projet (Martinet, 1984). Ce dernier s'exprime dans une triple dimension : projet politique, projet économique et projet organisationnel. Puis chacun de ces aspects interroge à son tour un triptyque fondateur de l'action collective : le pourquoi, le quoi et le comment.

Cette idée que l'entreprise est projet est à distinguer de l'idée selon laquelle elle a un projet. S'il existe nécessairement des projets parcellaires et/ou temporaires à visée téléologique qui contribuent au projet d'ensemble, l'entreprise est un agir projectif. Ses activités sont l'expression d'un projet constitutif de l'action, ce qui implique un ensemble de règles par lesquelles le collectif se constitue et se comporte (Bréchet et Desreumaux, 2019). Dans cette hypothèse, le business-model ne deviendrait ni plus ni moins que la feuille de route qui formalise ces différents aspects du projet afin d'en rassembler les différentes règles de constitution et de fonctionnement : partenaires, ressources, activités, clientèles.... Une fonction qui est loin d'être secondaire, puisque la PBV nous incite à penser que si le BM est l'expression concrète d'une théorie processuelle de l'entreprise, il doit venir préciser les critères d'application des principes qui inspirent le projet. Ainsi, il s'émancipe d'une vision descriptive pour devenir un outil prescriptif.

Cette perspective régulationniste de l'action collective permet d'articuler les niveaux d'analyse et pose la question essentielle de la gouvernance : si le projet devient le point central de la vie de l'entreprise, il s'agit d'adapter les comportements des parties prenantes aux différentes dimensions du projet, et non l'inverse. Le BM doit alors abandonner sa visée praxéologique au service de l'efficacité de l'entreprise pour laisser la place à une dimension plus réflexive au service de la pérennité du projet. Pourtant, force est de constater que la gouvernance est le grand absent des déclinaisons classiques du BM, qui souffre de sa forte dimension acontextuelle, ce qui rend d'autant plus intéressante l'approche par la PBV. Cette dernière plaide en effet pour une posture clinique de production de connaissance, en invitant à prendre en compte les spécificités du contexte qui favorisent les sciences du diagnostic au détriment des technosciences fondées sur la généralisation (Bouleau, 2017).

3. Cadre méthodologique et démarche de recherche

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une thèse CIFRE menée au sein du groupe Heroiks, premier groupe de communication indépendant français spécialisé dans l'accompagnement des pure-players numériques : modèle économique, notoriété de marque, achats média, acquisition clients, croissance organique, stratégie de référencement, marketing produit... Fort de plus de 500 clients, le groupe Heroiks a permis une étude longitudinale sur 4 ans, conjuguant une expérience d'observation via une approche clinique, complétée par 25 entretiens semi-directifs menés auprès de fondateurs de firmes entrepreneuriales innovantes françaises dans le secteur du numérique, ce qui a également permis d'écarter certaines entreprises qui ne correspondaient pas à la définition de pure-player telle qu'élaborée dans cette étude.

Ainsi, 12 entreprises ont été retenues et permis la rédaction de cas d'études détaillés, et par souci d'homogénéité, nous avons structuré les récits autour de 4 axes pertinents dans l'analyse des évolutions entrepreneuriales, capitalistiques et managériales : la genèse de l'entreprise, la phase d'ouverture du capital, la tension entre croissance et rentabilité, l'avenir pour l'entreprise (activités, actionnariat, etc.). Pour faciliter l'identification de points communs et de divergences, les cas d'étude ont ensuite été classés par groupe et regroupés en fonction de leur secteur d'activité :

- Groupe A – Foodtech
- Groupe B - Vente privée
- Groupe C - FashionTech
- Groupe D - Joaillerie
- Groupe E - Marketplaces CtoC en économie circulaire

Le choix de l'entrée par le dirigeant fondateur pour ces entretiens semi-directifs s'explique par la volonté de retracer les différentes phases du projet entrepreneurial : le passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise ; les mécanismes de sa création concrète ; l'émergence avec l'élaboration du prototype et du modèle économique ; la phase de croissance (plus ou moins intense selon les cas) ; puis l'arrivée à l'étape de la maturité, le cas échéant. Ainsi, il est à noter que pendant ces 4 années, certaines entreprises sont passées de la croissance à la maturité avec des levées de fonds atteignant parfois plusieurs dizaines ou centaines de millions d'euros, chiffrant ainsi leur valorisation en milliards.

Afin d'être clairs dans notre démarche de recherche et compris aisément par les chefs d'entreprise qui nous accordaient parfois beaucoup de leur temps, nous avons abordé le thème du business-model à la fois dans son approche créative lors de la conception du projet d'entreprise que dans sa dimension managériale lors d'évolutions notables liées à un pivot, une phase de croissance, une démarche d'ouverture de capital ou une modification de la gouvernance.

Cette expérience d'observation et ces différents entretiens ont permis d'identifier l'usage réel du BM dans les démarches entrepreneuriales de création et d'émergence des start-up numériques, ainsi que ses avantages et ses limites. Au-delà de la mise en lumière des différents mécanismes de formalisation mis en place dans une démarche stratégique, managériale et pédagogique, cette étude a également permis de comprendre la nature de ces mécanismes, le sens qui leur est donné et le sentiment généré, en fonction des objectifs qu'ils visent à atteindre.

4. L'économie numérique : un terrain innovant pour la mise en oeuvre d'un business-model

Analyser les différentes fonctions du BM sur le terrain de l'économie numérique nécessite dans un premier temps d'identifier les contours et spécificités des pure-players qui forment un écosystème spécifique et impliquent des pratiques managériales particulières en raison des enjeux de croissance et de la nécessité de pivots fréquents. Il conviendra ensuite d'identifier les raisons et les fonctions liées à la mise en œuvre d'un BM au cours de ces démarches entrepreneuriales, qui interrogent notamment sur les particularités de la création de valeur et

du partage de cette dernière afin d'améliorer la performance globale des entreprises concernées.

A) Les pure-players numériques : des problématiques managériales spécifiques pour une démarche entrepreneuriale atypique

L'économie numérique est un objet d'études intéressant mais parfois mal identifié, notamment en raison des confusions entre d'un côté l'entreprise digitale et d'un autre côté la digitalisation de l'entreprise. Nous tenterons donc d'éclaircir les concours du terrain formé par les pure-players numériques puis nous analyserons les spécificités managériales de ce type d'entreprise avant d'observer les enjeux liés à l'utilisation du BM.

1) De la digitalisation de l'entreprise aux pure-players numériques

Le terrain de cette étude est celui des *pure-players* numériques, qu'il convient d'isoler en raison de ses spécificités. En effet, on ne saurait entretenir une confusion entre l'entreprise digitalisée et l'entreprise digitale : la première utilise les technologies de l'information comme moyen de sa performance tandis que la seconde les utilise comme moyen de son existence (Nambisan, 2017). Cette différence de taille nous invite à distinguer d'une part l'électronisation du commerce comme transformation d'une activité économique, et d'autre part le commerce électronique comme émergence d'une nouvelle activité économique (Rallet, 2001). Dans cette perspective, l'utilisation des réseaux télécoms est un point commun incontournable (Bomsel et Leblanc, 2000), mais il conviendra de ne pas inclure ces entreprises dans un même ensemble, en prenant soin de ne pas confondre l'adjectif qualificatif « numérique » et l'attribut « avec le numérique » (Bourreau et Pénard, 2016).

Aussi, dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons uniquement sur les *pure-players* numériques, qui s'illustrent par une particularité assez inattendue dans l'histoire du commerce mondial : les entreprises concernées ne rencontrent jamais physiquement leurs clients, puisqu'elles existent à travers des plateformes hébergées sur Internet (site web ou appli) mais ne disposent pas de magasin physique. Précision utile : cette absence de lieu de rencontre ne signifie pas pour autant que ces entreprises soient exonérées d'entrepôts de stockage, de lieux de production ou plus simplement de sièges sociaux hébergeant des dizaines, centaines voire milliers d'employés. Il est par exemple facile de citer le cas d'Amazon, la plus grande marketplace au monde, qui doit gérer une chaîne logistique impressionnante, avec 9 300 salariés et pas moins de 28 entrepôts rien qu'en France (un « quartier général » à Clichy, huit grands entrepôts de préparation de commandes, trois petits centres de tri régionaux et 16 centres de livraison de proximité près des grandes villes et villes moyennes). Autre illustration, celle de FoodChéri, qui dispose d'une cuisine centrale de 2 500 m² à Sucy-en-Brie (Val-de-Marne) pour préparer les plats qui sont ensuite livrés partout à travers la France grâce à leur partenaire Chronofresh.

Parmi les attributs innovants des projets entrepreneuriaux menés, les *pure-players* numériques élaborent des modèles économiques spécifiques et rencontrent des enjeux particuliers de croissance, qui est à la fois nécessaire et rapide pour atteindre une perspective de rentabilité. Les potentiels de scalabilité offerts sont sans commune mesure avec l'industrie ou les services traditionnels, en raison des rendements croissants permis par les technologies liées à Internet (Brousseau et Curien, 2001), qui rendent également possibles à la fois une logique de réseau comme forme institutionnelle et l'importance de certaines pratiques de cocreation (d'un produit ou d'un service) impliquant une forme de partage ou de gratuité, voire de bénévolat.

Les GAFAs en sont un parfait exemple : les clients d'Amazon et Apple sont invités à partager bénévolement leur expérience en notant et commentant les produits proposés, tandis que Google et Facebook bénéficient de milliards d'utilisateurs qui créent gratuitement du contenu et de la data que ces entreprises peuvent ensuite commercialiser auprès de leurs clients.

2) Croissance et pivots, deux spécificités entrepreneuriales du numérique

Avec un modèle de développement basé sur l'innovation, les *pure-players* numériques développent plusieurs spécificités notables, au rang desquelles figurent la plasticité du projet d'entreprise et la nécessité de pivots rapides qui viennent contredire la vision d'un outil présentant un BM figé. Tout est en effet susceptible d'être contredit ou modifié par rapport au BM initial, en particulier lors de la phase d'émergence : la proposition de valeur, les procédures, le modèle économique, le produit prototypé, la structure de financement, le service envisagé, les partenaires...

« Il y a eu beaucoup de changements entre l'idée de départ et l'entreprise d'aujourd'hui ! Le problème à résoudre est le même, mais la façon dont on règle ce problème est un paramètre qui a beaucoup évolué, que ce soit le modèle économique, la façon de faire... [...] Au bout de deux mois, on s'est mis d'accord sur une nouvelle proposition de valeur, qui était très loin de l'idée de base ! »

[Fondateur entreprise A2]

La méthode classique d'un entrepreneur du numérique consiste donc à tester une évolution après l'autre et à s'adapter en fonction du résultat obtenu pour améliorer le coût de fabrication, la qualité du service, le délai de fourniture... La vitesse d'exécution et la capacité d'adaptation prennent alors le pas sur la perfection, l'objectif étant de proposer un « *minimum viable product* » ou MVP (« produit minimum viable » en français), c'est-à-dire un produit ou un service suffisamment abouti pour être commercialisé mais sans prétendre qu'il soit indépassable, puis d'améliorer son offre en fonction du retour du marché (Ries, 2009). Cette approche incrémentale résonne aisément dans l'univers du numérique puisque l'incrémentation (une opération qui consiste à ajouter une valeur entière fixe à un compteur) est un processus classique de la programmation informatique.

« Le projet étant clair dans nos têtes, on est parti vite, mais la peinture n'était pas sèche sur un certain nombre de sujets. On a dû faire des ajustements au fur et à mesure... Mais ce n'est pas très grave, car ça permet de valider rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. »

[Cofondateur entreprise B2]

« On a lancé le service assez vite, même si c'était loin d'être parfait, avec l'idée d'être réactif pour réajuster en fonction des retours et des difficultés. C'était un risque à prendre, mais la solution parfaite est impossible à trouver dès le départ, surtout sur des services nouveaux. Donc il n'y a pas de mystère : il faut y aller d'abord et améliorer ensuite, en fonction de la croissance, des commentaires des clients, etc. »

[Fondateur entreprise A2]

Avec cette nouvelle approche entrepreneuriale qui consiste à agir puis analyser pour mieux réagir et s'adapter, prendre des semaines voire des mois pour mener pléthore d'études et comparatifs avant de figer un BM durable qui servira de feuille de route pour sa démarche semble totalement hors de propos. Un procédé plus pertinent serait d'utiliser un BM comme

une étape itérative, en attente de la prochaine modification, en y revenant chaque mois, chaque semaine, et pourquoi pas chaque jour, en fonction des itérations ou des pivots nécessaires à la poursuite de l'entreprise.

« Notre première erreur, c'est d'avoir attendu trop longtemps avant de se lancer ! On a attendu que le produit soit parfait et on a fait tout un tas de trucs qui ne servaient à rien, comme des benchmarks à n'en plus finir... [...] l'important, c'est toujours l'exécution. »

[Cofondateur entreprise A3]

Si la méthode consiste à pivoter, l'objectif affiché par la plupart des entrepreneurs du numérique étant la croissance, tout est mis au service de cette dernière, la corrélation entre la conquête de parts de marchés et l'atteinte d'un seuil de rentabilité étant parfois largement mise de côté. Ainsi, alors que la croissance se veut rapide et nécessite souvent des financements conséquents (Sohn et Jeon, 2010 ; Nakara et Mezzourh, 2011), le seuil de rentabilité est souvent bien plus long à atteindre que dans les secteurs économiques plus traditionnels. En témoigne l'exemple de BlaBlaCar, qui n'est devenu rentable que douze ans après sa création malgré une valorisation de 1,4 milliard d'euros.

« L'important, c'est de savoir vers où on veut aller. Et nous on a choisi la croissance, d'une part pour créer une grande d'entreprise, mais aussi parce que nos offres étant bonnes, il faut qu'un maximum de gens en profite ! »

[Cofondateur entreprise B2]

« On ne distribue aucun dividende pour l'instant, parce qu'il n'y en a pas à distribuer : à ce stade, on est uniquement dans la croissance. C'est bien pour ça qu'on a levé plusieurs fois plusieurs millions ! Dès le début, notre ambition, c'était de faire quelque chose de gros, avec une dimension internationale et une croissance forte. On a toujours été très clairs là-dessus vis-à-vis de nos investisseurs. Et de toute façon, on a besoin de croissance dans un marché comme le nôtre, donc l'objectif d'être rentable n'est pas immédiat. »

[Cofondateur entreprise E3]

Mais cette culture du pivot comme méthode entrepreneuriale et de la croissance comme objectif stratégique implique parfois des erreurs managériales lorsque l'argent des fonds abonde pour développer l'activité entrepreneuriale. La valorisation de l'entreprise ne pouvant se faire que sur un potentiel et non sur un résultat, il n'est pas rare que les porteurs de projets négligent la réalité des chiffres avant d'être rappelés à l'ordre par la factualité comptable. Quand la rentabilité peut attendre, la croissance peut surprendre, mais elle doit être pilotée pour éviter qu'un projet bien financé ne se retrouve en situation financière délicate.

« C'est un peu le problème quand on a subitement plein d'argent et qu'on ne fait pas attention à la trésorerie : tant qu'on ne regarde pas, on ne fait pas attention et on paye... On pensait à la croissance mais on oubliait la rentabilité et on a failli aller dans le mur : faire 30 % de croissance par mois, c'est bien beau, mais si on disparaît au bout de six mois, ça ne sert à rien ! »

[Cofondateur entreprise A3]

Lorsqu'elle devient un objectif prioritaire indépendamment du bénéfice de l'entreprise, la croissance est consommatrice de ressources financières, ce qui nécessite généralement

plusieurs levées de fonds successives auprès de différents intervenants, qu'il s'agisse de firmes spécialisées ou de particuliers (Bellavitis et al., 2017). Souvent racontées comme des événements ponctuels, ces ouvertures de capital sont au contraire des processus longs qui réclament de formaliser son projet d'entreprise, son fonctionnement et ses perspectives à travers la réalisation de plusieurs documents. Le cas échéant, la réalisation d'un BM devient une étape incontournable.

3) Le BM, un incontournable des étapes charnières, de la création à la levée de fonds

Dans la perspective d'une création d'entreprise puis du développement de celle-ci, la modélisation de son projet devient une préoccupation majeure de l'entrepreneur, pour au moins deux raisons. La première raison est interne : il est indispensable d'avoir une vision claire à partager avec son équipe afin de se concentrer sur les tâches essentielles, en particulier lors du lancement de la start-up, quand les moyens sont limités. La deuxième est externe : le modèle de croissance des *pure-players* numériques étant souvent lié à une ouverture de capital précoce dans le cycle de vie de l'entreprise, convaincre des investisseurs nécessite d'expliquer sa démarche, donc de figer un BM clair et pédagogique qui servira de base de discussion. Comprendre et échanger sont donc les deux objectifs essentiels de la formalisation d'un BM (Le Moigne, 2004).

« Quand on se lance, on a l'impression que tout est limpide puisqu'on est clair dans sa tête, même si on a bien conscience qu'il y aura des ajustements à faire. En revanche, quand on commence à expliquer à ses équipes les différentes ramifications du modèle économique et les multiples possibilités pour se développer, on s'aperçoit vite qu'on perd du monde en cours de route... Et c'est encore pire si on décide d'aller voir une banque ou un fonds d'investissement, car ils sont habitués à des modèles uniques et assez figés, de type boîte industrielle ou cabinet de conseil. Du coup, c'est assez utile de formaliser un business-model pour expliquer ce qu'on fait et où on souhaite aller. On sait très bien que ce qu'on dit aujourd'hui sera sans doute déjà faux demain, mais l'effort de clarification permet de mieux expliquer son projet à son staff comme à ses partenaires. »

[Fondateur entreprise E1]

Quant au choix de la méthode, la matrice en neuf blocs du BM Canvas (Osterwalder et Pigneur, 2010) est devenue de loin la plus usitée, d'une part car elle est simple à comprendre et à mettre en œuvre dans sa globalité (même si la rigueur de cette mise en œuvre peut largement prêter à discussion), d'autre part car elle est la méthode enseignée par défaut dans l'enseignement supérieur et les formations *ad hoc*. D'autres méthodes ont tenté d'émerger, à l'instar de la matrice GRP (Verstraete et al., 2012) qui envisage une division de la présentation du BM en trois parties (génération d'une valeur appréciée par les marchés, rémunération de cette valeur et partage de la réussite), mais si elles ont permis de nourrir la discussion académique, force est de constater que leur usage est absent du terrain des *pure-players* numériques, essentiellement par méconnaissance.

À noter néanmoins que le BM Canvas, qui représente neuf points stratégiques de la démarche entrepreneuriale (les segments de clientèle, la proposition de valeur, les canaux de distribution, les relations client, les sources de revenus, les ressources clés, les partenaires, les activités principales et la structure des coûts), gagnerait à enrichir sa matrice d'un bloc supplémentaire portant sur la gouvernance présente et future de l'entreprise, enjeu crucial de

négociation et de management stratégique lorsque les fondateurs choisissent de lever des fonds auprès de nouveaux investisseurs. En effet, présenter un BM formalisé à des actionnaires en puissance n'est parfois qu'une étape très provisoire : l'ouverture du capital provoque souvent une modification de la gouvernance voire des priorités de l'entreprise, ce qui peut conduire à une totale remise en cause du BM initialement présenté et n'est pas sans effet sur la performance de l'entreprise, à court comme à long terme.

En témoigne l'exemple de l'entreprise A1, que les administrateurs considéraient trop peu rentable et décidèrent de dissoudre indépendamment de ses perspectives. Seule option pour le fondateur : négocier le rachat des parts de ses investisseurs pour un montant de 60 000 euros afin de récupérer 90 % du capital de l'entreprise et prendre lui-même les décisions qui s'imposent pour que vive son projet.

« Pendant cette réunion, un administrateur m'a dit, texto : "Cette boîte est morte." Si je me mets à sa place en tant qu'investisseur, il avait sans doute raison. Mais pour moi, en tant qu'entrepreneur, ça a été un carburant extraordinaire pour me remotiver et me relancer, en apprenant de toutes les erreurs faites précédemment pour corriger le tir. Finalement, mes erreurs d'hier ont fait mon succès d'aujourd'hui. »
[Fondateur entreprise A1]

Autre exemple plus délicat : la start-up C2, dont les fondateurs se sont fait évincer en 2020 par deux fonds d'investissement devenus majoritaires, avant d'être remplacés en juillet 2021 par un nouveau directeur général plus aligné avec les intérêts de l'institution financière. Une situation jamais envisagée lors des discussions autour du BM... Les fondateurs ont décidé de porter l'affaire en justice, au civil comme au pénal, en affirmant avoir dénombré pas moins de 21 infractions. Les procédures judiciaires sont encore en cours mais c'est bien l'avenir de l'entreprise qui est en jeu, d'une part car le projet initial est largement remis en cause, d'autre part car l'image de la marque, largement portée par le duo de fondateurs, est désormais écornée par des méthodes capitalistiques qui sont rarement du goût du grand public en général et des clients de l'entreprise C2 en particulier.

Prendre le temps d'adopter une démarche réflexive qui sert de point d'étape et prend la forme d'un BM susceptible d'évoluer fréquemment reste donc un procédé utile à tout point de vue pour les porteurs de projets entrepreneuriaux. De plus, l'effort cognitif de conceptualisation du BM permet de clarifier différents points du projet d'entreprise, qu'il s'agisse des variations envisageables du modèle économique, du calendrier souhaité et de la feuille de route associée ou de l'amélioration de l'exploitation des ressources afin d'atteindre une meilleure efficacité managériale ou opérationnelle.

B) Le business-model chez les pure-players numériques : une fonction plurielle au service de la performance globale

Les quatre fonctions principales du BM identifiées par Delorme (2022) fournissent une grille de lecture intéressante pour les décliner sur le terrain des start-up numériques. On remarque ainsi que le BM y remplit une fonction représentative au service de la pédagogie, une fonction organisationnelle au service de la performance, une fonction stratégique au service de la création de valeur et une fonction itérative au service de l'efficacité.

1) Une fonction représentative au service de la pédagogie

Nous l'avons vu, une fonction stratégique du BM est de proposer une représentation formelle des activités de la start-up pour rendre le projet global plus explicite (Massa et al., 2017). En effet, le projet d'entreprise se forme dans un premier temps sous l'influence des expériences passées de son créateur, à partir de ses propres cadres de référence, qui ne sont pas toujours partagés, et à travers des réflexions et des échanges, généralement de manière implicite et informelle. Mais au moment de partager son projet pour passer de l'idée au concret, l'entrepreneur est amené à le formaliser pour expliquer aussi bien le concept de base que les nombreux développements envisageables, ce qui permet à la fois d'établir un état des lieux et de tracer une feuille de route pour les collaborateurs et les partenaires (Osterwalder, 2004).

« Au début de l'aventure, on n'avait rien d'une start-up puisqu'on faisait tout à la main. C'était limite de l'artisanat ! Quand on a tout repris pour devenir une véritable entreprise digitale, c'était une révolution dans la mise en œuvre mais pas dans le métier : au lieu de prendre des appels au téléphone et de remplir un tableur, on est devenu une marketplace. Mais maintenant qu'on développe nos activités pour maîtriser toute la chaîne de valeur, ça implique de la production, de l'usinage, du transport, de la mise en location, des relations BtoB... Si on n'a pas une vision claire de l'ensemble, on a l'impression que ça part dans tous les sens, donc notre projet nécessite un peu plus de pédagogie sur ce que nous faisons, comment nous le faisons et pourquoi nous le faisons. »

[Fondateur entreprise E1]

En ce sens, le BM offre déjà une première réflexion sur la création de valeur par l'entreprise : ce que l'entreprise va produire, pour qui et pourquoi, avec quels impacts positifs et négatifs pour les parties prenantes ou le monde en général. Comme pour les autres aspects de la démarche entrepreneuriale, figer dans un premier temps cette approche de la valeur permet ensuite de s'adapter à la réponse du marché et de pivoter en modifiant son offre, ce qui peut largement faire évoluer la valeur produite, aussi bien du point de vue économique qu'en terme de performance globale.

2) Une fonction organisationnelle au service de la performance

Une fois passée l'étape de la pédagogie, une autre fonction essentielle du BM est de clarifier l'organisation de l'entreprise afin de produire la performance attendue en fonction des ressources disponibles. Sans considérer qu'il s'agit d'une recette à suivre (Sabatier et al., 2010) tant le taux d'échecs est élevé parmi les créateurs de start-up, l'approche configurationnelle permet notamment d'identifier et de reprendre les modèles économiques exploités par d'autres pour les adapter à son projet : « *razor and blade* », abonnement, freemium, plateformes... Cette démarche très normative offre l'opportunité d'explorer différentes hypothèses de revenus en fonction des choix effectués et des pivots nécessaires mais limite la réflexion à la stricte question des revenus, sans envisager la question de la valeur produite ni de la performance globale de l'entreprise vis-à-vis de sa responsabilité sociale et environnementale. Néanmoins, la réalité du monde économique oblige à reconnaître qu'une entreprise doit générer des sources de revenus si elle souhaite maintenir la pérennité de son activité, indépendamment de l'aspect vertueux de celle-ci, même si les deux aspects peuvent être complémentaires.

Par exemple, proposer une alimentation plus respectueuse de l'environnement est au coeur de la mission de l'entreprise A2 (livraison de repas dans les lieux de travail). En cohérence avec cet objectif, la start-up a pris la décision d'arrêter de proposer du bœuf, du cabillaud et de

l'avocat à ses clients. L'argument de l'entreprise est qu'il s'agit de trois aliments surconsommés en France et qu'ils représentent à eux seuls les dérivés du système alimentaire mondial : un bœuf représente 6 tonnes de CO2 (soit un tour du monde en avion), le cabillaud est l'emblème de la pêche intensive et un kilo d'avocats nécessite 1 000 litres d'eau (dans des pays où elle manque déjà).

« Il faut être lucide quand on regarde l'avenir : en 2020, plus aucune action ne peut être entreprise sans prendre en compte ses conséquences pour la planète ! Or en choisissant notre service, des centaines d'entreprises prennent ainsi leur responsabilité en proposant à leurs collaborateurs une alimentation meilleure pour la planète. Grâce à nous, l'écologie s'intègre désormais dans leurs business-models ! »
[Fondateur entreprise A2]

3) Une fonction stratégique au service de la création de valeur

Un des objectifs du BM étant d'expliquer le positionnement et l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (Warnier et al., 2018), son usage opérationnel doit concilier trois approches de la valeur : la création, la capture et le partage. Il est admis que la création de valeur implique un schéma de collaboration (souhaitée ou subie) mais on considère généralement que sa capture et a *fortiori* son partage supposent un équilibre de rivalité qui permet à chacun de s'octroyer un bénéfice attendu de la collaboration initiale, sans (trop) léser les autres parties prenantes afin que la formule de collaboration initiale puisse perdurer.

Sur le terrain des *pure-players* numériques, si on constate comme ailleurs des stratégies de coopétition (Dagnino et al., 2007), la capture et le partage de la valeur peuvent aussi prendre des formes qui ne sont pas monétaires, en bénéficiant également aux clients, aux fournisseurs ou à d'autres parties prenantes. De plus, s'il est important que la start-up adopte une approche performative vis-à-vis de son écosystème afin de conserver un leadership sectoriel, on constate que c'est aussi en augmentant la valeur délivrée au client qu'elle incite ce dernier à collaborer pour capturer à son tour plus de valeur, engrangeant alors une boucle vertueuse de don et de contre-don qui favorise les innovations d'usage (Alter, 2010).

Un exemple simple de cette pratique sur les marketplaces et autres plateformes numériques est tout simplement la possibilité de noter et commenter un produit ou un service : le client contribue alors gratuitement à la valeur produite par l'entreprise tout en bénéficiant dans le même temps de l'apport des autres clients en matière d'appréciation et de recommandation. La start-up A1 est même allée encore plus loin dès 2002 en proposant non seulement un système de notation des restaurants recensés (ce fut la première entreprise française à proposer cette fonctionnalité) mais aussi un programme de fidélité permettant de cumuler des points à utiliser lors des commandes afin de recevoir des cadeaux des partenaires (ce qui contribue à la notoriété et au marketing des fournisseurs) ainsi que la capacité de faire des dons à des associations comme Action contre la Faim au moment de passer commande. La proposition de valeur s'est donc améliorée tout en permettant un meilleur partage de cette valeur au profit des différentes parties prenantes de l'entreprise et en améliorant l'impact global du service, aussi bien du point de vue de l'activité économique que de la démarche sociétale. La notion de concurrence pour la capture et le partage de la valeur ne semble donc pas la plus pertinente dans l'écosystème de l'économie numérique et c'est plutôt une forme de coopétition qui est constatée ; il s'agit moins de s'octroyer une plus grosse part du gâteau que de créer un plus grand gâteau, pour reprendre une métaphore bien connue (Brandenburger et Nalebuff, 1995).

4) Une fonction itérative au service de l'efficience

Nous l'avons vu, l'usage du BM pour une start-up numérique n'a de sens qu'avec une mise à jour fréquente. De plus, le concept de la « *Lean Start-up* » ayant fait florès (Ries, 2011), le design itératif est devenu une méthodologie courante lors des phases de création et d'émergence des projets entrepreneuriaux numériques. La réduction des cycles de commercialisation, l'évaluation constante des progrès réalisés et l'importance donnée aux retours et réactions des utilisateurs ont pour objectif de réduire le montant des investissements initiaux et les temps d'adaptation en cas de difficulté, afin d'optimiser l'exploitation des ressources de l'entreprise dans une démarche d'efficience, ce qui procure une croissance moins décorrélée de la rentabilité et accroît ainsi les chances de survie de l'entreprise (Baden-Fuller et Mangematin, 2013).

Dans cette perspective, le BM devient un objet manipulable qui doit aussi bien alimenter les réflexions et les décisions de l'entrepreneur que permettre une modélisation efficace du fonctionnement de la start-up afin, supportant un paramétrage plus efficace de processus managériaux variés (Baden-Fuller et Mangematin, 2015). L'évolution des procédures et les pivots nécessaires à l'efficience de l'entreprise viennent alors enrichir les perspectives initiales, notamment en intégrant l'utilisation de nouvelles ressources ou de nouvelles activités de façon dynamique (Demil et Lecocq, 2010), l'objectif final étant d'améliorer la performance globale de l'entreprise, en faisant évoluer aussi bien la valeur produite que la valeur perçue.

Le cas de la start-up E1 en est une illustration : initialement pensée comme une marketplace pour la location touristique de plein air CtoC, les différentes parties prenantes ont permis d'identifier de nouveaux besoins allant de la production au recyclage en passant par la gestion locative BtoC. Impossible d'improviser de tels changements du jour au lendemain ni d'investir massivement sur de nouvelles activités sans mieux maîtriser les contraintes et les incidences internes et externes que ces perspectives de développement pouvaient offrir.

« Devant la réponse du marché et les demandes de nos interlocuteurs, on a vite compris qu'on avait tout intérêt à nous développer pour aller vers une maîtrise complète de la chaîne de valeur. Côté business, diversifier notre activité signifiait de nouvelles sources de revenus tout en offrant une solution complète à nos clients pour leur faciliter la vie. Côté concurrence, ça nous permettait clairement de créer une énorme barrière à l'entrée pour devenir et rester numéro 1 du secteur... Partant de là, on pouvait soit lever des fonds et nous lancer à l'aveuglette, soit tester les choses les unes après les autres pour les intégrer à notre business-model. Car même si ça peut sembler logique sur le papier, ça impliquait de développer de nouveaux métiers, de prendre en compte de nouveaux partenaires et de satisfaire un nouveau type de clients. Tu ne peux pas tout faire d'un seul coup, donc il a fallu faire les choses une par une pour tout optimiser et fournir un service durable de qualité. »

[Fondateur entreprise E1]

Une démarche plus efficiente implique nécessairement des itérations, qui mènent souvent vers une démarche plus durable, ne serait-ce que pour une question très pragmatique d'amélioration des coûts de production. C'est ainsi que la start-up E1 a commencé à produire ses propres mobil-homes et plus seulement à louer ceux de tiers, tout en concevant des mobil-homes recyclables car réutilisables, ce qui limite l'achat des matières premières, la production

de déchets et l'empreinte carbone du transport tout en améliorant la qualité des produits proposés.

« Dès qu'on parle d'industrie durable, on peut tenir deux discours. Soit le discours le plus capitaliste du monde : recycler une cellule coûte moins cher que de la jeter pour en produire une autre donc l'entreprise est gagnante. Soit un discours plus écolo : on a trouvé une solution pour utiliser moins de ressources parce qu'on a choisi d'être une entreprise responsable donc la planète est gagnante. La vérité, c'est souvent un mix des deux... Mais finalement, tout le monde en profite, la santé financière de l'entreprise aussi bien que la planète et les humains qui la peuplent, donc je me demande pourquoi tout le monde ne fait pas comme ça ! »

[Fondateur entreprise E1]

Ainsi, la question de l'efficacité de l'entreprise autant que celle de la valeur produite peuvent trouver une source d'optimisation dans l'usage attentif d'un BM qui permet l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

5. Discussion : le business-model, un outil à faire évoluer pour une meilleure performance globale

L'effort de conceptualisation exigé par la réalisation d'un BM est régulièrement critiqué par les créateurs de start-up numériques, notamment en raison de la pertinence du document produit, qui est rapidement caduque. Néanmoins, le processus de réflexion engagé est reconnu pour son utilité, notamment en raison de ses vertus pédagogiques et de sa contribution à la réflexion sur la création de valeur, aussi bien pour l'entreprise que pour ses parties prenantes.

A) Le business-model : un outil critiqué, une démarche appréciée

Parfois réticents à l'idée de figer la vision de leur projet, les créateurs de *pure-players* numériques concèdent que l'effort de conceptualisation exigé par un BM n'est pas inutile : c'est une démarche réflexive qui permet à la fois d'affiner son projet pour envisager des pivots ultérieurs et de le partager afin de mieux communiquer en interne comme en externe.

1) Une fonction itérative à renforcer pour une intégration efficace des pivots

Pour autant, le formalisme du BM reste beaucoup trop rigide pour être une boussole durable, en particulier lorsque l'entreprise n'a pas encore trouvé les moyens de sa rentabilité, chose qui peut être beaucoup plus longue que dans des secteurs économiques plus traditionnels. Dès lors, un outil aisé à exploiter par les praticiens a son utilité à condition qu'il soit utilisé de façon itérative et encourage la production de nombreux artefacts à échéances régulières, voire fréquentes. Un fonctionnement par itération permettra en effet un support décisionnel autant qu'une plateforme de médiation, en particulier lorsque les modifications sont continues (Doganova et Eyquem-Renault, 2009), ce qui implique de concevoir le BM comme un dispositif évolutif et non comme un modèle figé, afin de maximiser l'efficacité des quatre fonctions identifiées du BM (configuration, cognition, position et transformation).

Il est à souligner que la formulation d'un BM comme support de la réflexion et de l'action n'est pas antinomique avec l'idée même que ce plan soit susceptible d'être modifié et d'évoluer continuellement. Pour paraphraser Dwight Eisenhower, ce n'est pas le plan qu'il

faut sacraliser, c'est la planification qu'il faut peaufiner. Ainsi, pour reprendre la théorie de l'entreprise fondée sur le projet, il sera possible de modifier le « pourquoi » et le « comment » sans perdre de vue le « quoi », en élaborant une stratégie évolutive qui s'appuiera sur les différentes expériences menées et les retours du marché. Une démarche qui n'est d'ailleurs pas sans rappeler la base du carré scientifique : essai, erreur, correction, reproduction. Le BM n'est alors plus un document figé mais une plateforme plastique et adaptable, susceptible d'optimisation fréquente grâce à des améliorations récurrentes, à l'instar de la méthodologie *kaizen* dans les processus industriels (Imai, 1986).

2) Une fonction pédagogique à exploiter comme outil de la performance

Dès qu'il est admis que le business-model est un document destiné à être modifié, sa fonction pédagogique devient cruciale, car c'est précisément l'imperfection de ce dernier qui doit pousser les dirigeants comme les collaborateurs de l'entreprise à le faire évoluer. Si le BM identifie une direction (le « quoi »), les raisons de l'atteindre (le « pourquoi ») et la façon d'y parvenir (le « comment ») peuvent être largement remise en cause. La start-up D2 a ainsi revu son positionnement et son marketing (avec succès) pour mieux les mettre au service de son projet.

« À l'origine, on voulait être la joaillerie avec le meilleur rapport qualité/prix grâce à Internet, avec un positionnement engagé sur la façon dont on travaille, parce que c'est quelque chose de très important pour nous. Mais on s'est aperçus que les gens qui ne connaissent pas très bien la joaillerie ne comprennent pas le regard qualité/prix. On a donc transformé notre concept en orientant notre stratégie sur les valeurs qu'on souhaite porter et promouvoir... et ça fonctionne beaucoup mieux depuis ! [...] La joaillerie classique pollue dans tous les sens ! Il y a bien sûr l'orpaillage, l'esclavagisme déguisé, les diamants de sang... Mais nous refusons ce modèle, donc on travaille différemment en choisissant nos sources et nos circuits d'approvisionnement. Par exemple, au Botswana, les impôts sur les diamants financent les équipements publics comme les hôpitaux et les routes. C'est bien la preuve que c'est possible si on choisit de se tenir loin des seigneurs de guerre. »

[Fondateur entreprise D2]

Néanmoins, pour ne pas donner l'impression que la start-up se disperse ou multiplie les volte-face, il convient de s'appuyer sur le BM pour faire preuve de pédagogie aussi bien en interne qu'en externe, en distinguant clairement l'objectif (le projet) des moyens mis en œuvre (les procédures). Or il appert que c'est souvent l'inverse qui se produit : compte tenu de sa fonction de feuille de route, le BM tend à devenir un guide de référence pour les opérations du quotidien plutôt qu'un modèle à interroger pour des procédés à inventer. Une difficulté qui croît en même temps que les effectifs de l'entreprise, puisqu'il devient alors de plus en plus compliqué pour les dirigeants de maintenir une proximité réelle avec l'ensemble de leurs salariés.

Face à la croissance d'une start-up, le BM peut et doit donc devenir un outil pédagogique au service du projet, en fixant le cap à l'instar d'une boussole mais sans formaliser chaque virage comme le ferait un GPS. Comme le démontre l'exemple de l'entreprise D2, cette mise en avant d'une approche plus globale que la simple recherche du profit ou la mise en avant d'un rapport qualité/prix modifie aussi bien la valeur produite par l'entreprise que la valeur perçue par le client, ce qui améliore la performance de l'entreprise à tout point de vue.

B) Le business-model : un atout au service de la performance durable

Le BM étant par essence le document qui présente le processus de création et/ou de captation de valeur par l'entreprise, sa conception est l'occasion de fournir un effort réflexif sur la nature de cette création de valeur et ses externalités, autant que sur les actions à mettre en oeuvre pour décliner la stratégie de l'entreprise au quotidien.

1) Un support pour la réflexion stratégique sur la création de valeur

Nous l'avons vu, l'approche classique consiste à définir la création de valeur comme la capacité d'une entreprise à produire des bénéfices (Chen et al., 2014), ce qui est une approche extrêmement limitative voire idéologique, d'une part puisque tout ne se compte pas, d'autre part parce qu'une entreprise peut créer de la valeur pour plusieurs parties prenantes avec une offre générant un bénéfice social et/ou environnemental (Desmarteau et al., 2020). La réflexion autour du BM doit donc intégrer de façon très volontariste les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (dits « critères ESG »), car si les enjeux climatiques de l'époque apportent une attention particulière à l'impact des entreprises, ces critères n'ont pas qu'une dimension éthique et morale. Ils sont devenus des indicateurs de durabilité de l'activité des entreprises, ce qui implique des conséquences sensibles dans deux domaines : du point de vue de son existence, la durabilité est synonyme de pérennité de l'entreprise (et *a minima* de réduction des risques) ; du point de vue financier, les critères ESG sont devenus les piliers de l'analyse extra-financière, un élément incontournable du financement par des capitaux extérieurs.

Dans cette perspective, la réalisation d'un BM invite à réfléchir au-delà des simples notions de *cash-flow* et de *burn-rate*, de croissance et de valorisation. La question de la valeur renvoie directement à la notion de performance globale : outre son efficacité à engranger de l'argent pour ses actionnaires, quelles sont les externalités positives et négatives d'une start-up ? Dans un monde où les ressources sont limitées et les conséquences environnementales de l'activité humaines sont avérées, il n'est plus envisageable de considérer que la domination d'un segment de marché peut s'affranchir de considérations sociétales et d'une réflexion écosystémique. La prise en compte des parties prenantes et de leur pérennité n'est donc plus simplement un argument marketing apparenté à du *greenwashing* mais bien un enjeu stratégique pour la performance globale et durable de l'entreprise. La création de valeur doit désormais être conçue comme une activité qui conjugue à la fois l'intérêt général et les intérêts particuliers des parties prenantes, qui s'étendent aussi bien aux fournisseurs qu'aux clients, autant à l'usage du produit (ou du service) qu'aux conditions de sa production.

Néanmoins, si les exemples d'entreprises conjuguant performance financière et non financière ne manquent pas, le courant théorique considérant qu'elles sont nécessairement liées voire interdépendantes (Figge et al., 2002 ; Bieker, 2005) ne fait pas encore l'objet d'un consensus scientifique et méthodologique malgré plusieurs études qui confirment cette hypothèse (Hilman et Keim, 2001 ; Orlitsky et al., 2003). Les indicateurs ESG ne peuvent donc pas être considérés comme des fins en soi dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale, l'aspect financier étant indissociable de la pérennité de l'entreprise. Il convient donc d'intégrer des indicateurs cohérents dans le pilotage de la performance, qui ne doivent s'affranchir ni des exigences sociales et environnementales ni des nécessaires éléments d'efficacité économique, sans quoi les tableaux de bord risquent de mesurer des éléments différents des objectifs poursuivis (Germain et Trébucq, 2004).

2) Une traduction opérationnelle de la stratégie de performance globale

Parfois critiquée comme une forme d'hypocrisie opportuniste pour profiter d'un écosystème entrepreneurial, la culture de la coopération n'est pas un jeu de dupes où chacun prétend prendre soin de son interlocuteur tout en essayant de maximiser son profit mais bien le fondement d'une stratégie plus vertueuse et plus durable dans la conduite des affaires. Elle peut ainsi se décliner de façon très opérationnelle dans un business-model, avec différentes orientations en fonction de la nature et du degré des ambitions des dirigeants de la start-up. Réduire son empreinte carbone et privilégier l'emploi local en optant pour un fournisseur plutôt qu'un autre, veiller à la juste rétribution des producteurs et travailleurs ou proposer une plus grande équité dans la répartition des bénéfices entre les fournisseurs et les utilisateurs ne sont pas simplement des pratiques philanthropiques. Elles permettent en outre de limiter ses risques environnementaux, de renforcer son écosystème, de consolider sa propre position au sein de celui-ci et d'améliorer la valeur perçue de ses produits ou services. Le rôle du BM est subséquemment de reprendre ces principes comme éléments fondamentaux de la création et du partage de la valeur afin d'en faire un élément central d'optimisation de la performance globale. Ils deviennent ainsi des éléments du projet de l'entreprise et non seulement des processus annexes et dispensables au gré des opportunités économiques. Certes, les modalités peuvent varier (changement de fournisseur, politique tarifaire, évolution de l'offre...) mais les exigences de responsabilité sociale et environnementale deviennent des objectifs plutôt que de rester des moyens.

Par ailleurs, si l'argument éthique et moral n'est pas suffisant pour convaincre le fondateur de start-up ou son potentiel investisseur, il convient de souligner que la durabilité est bien souvent synonyme de rentabilité, comme l'a montré l'exemple de l'entreprise A2 lorsque cette dernière a décidé de ne plus fournir de bœuf, de cabillaud et d'avocat à ses clients. S'il est exact que ces aliments peuvent être à leur façon des symboles des dérives du système alimentaire mondial, on notera que ce sont aussi des matières premières beaucoup plus coûteuses que la dinde, le colin ou les épinards. Donc en adoptant une démarche environnementale affirmée, l'entreprise améliore nettement la maîtrise de ses marges, faisant ainsi coïncider un meilleur résultat financier et une performance environnementale plus favorable. Ce double avantage confirme la pertinence d'un BM cohérent pour toutes ses parties prenantes, en améliorant notablement la valeur perçue du service proposé tout en optimisant immédiatement ses bénéfices.

C) Le business-model : une évolution nécessaire des approches et des outils

Si de l'aveu même de certains auteurs, le BM est un outil qui vise à gagner du temps (Moran et Van Laethem, 2021), il souffre dans sa conception originale d'un manque de contextualisation et de l'absence de considération des questions de gouvernance, pourtant cruciale pour les start-up numériques en phase d'émergence et de croissance.

1) Un besoin affirmé de contextualisation et de plasticité

Si la première utilisation de l'expression « business-model » remonte à 1957 (Desmarteau et Saives, 2008), son apparition dans le langage courant est intimement liée au terrain de cette communication : les start-up numériques (Verstraete et al., 2012). Dès lors, il est assez surprenant que cet outil, et singulièrement le BM Canvas qui en est son avatar le plus répandu avec un million d'exemplaires vendus et 300 universités qui l'ont adopté comme livre de référence (Cardinal, 2015), ne prenne pas en compte les spécificités de l'économie numérique.

Si une mise à jour de la démarche a bien eu lieu autour de la question de la valeur (Osterwalder et al., 2014) pour proposer une nouvelle matrice visant à inventer un BM qui crée à la fois de la valeur pour les clients et pour l'entreprise, les spécificités inhérentes aux écosystèmes numériques ne sont pas prises en compte, qu'il s'agisse de la question de l'incertitude face à l'innovation ou des pivots nécessaires pour ajuster la trajectoire de l'entreprise (Nambissan, 2017).

À ce titre, le modèle GRP (Verstraete et Jouison, 2018) semble plus fécond puisqu'il n'interroge pas seulement les procédures conduisant à la rentabilité de l'entreprise mais aussi les différentes composantes du projet dans sa globalité : la génération d'une valeur appréciée par les marchés, la rémunération de cette valeur et le partage de cette dernière avec les différentes parties prenantes. Plus complexe à mettre en œuvre de prime abord, cette méthodologie du BM offre une vision plus globale du projet de l'entreprise et permet ainsi de mieux l'analyser dans ses externalités mais aussi de mieux s'y projeter en tant que partenaire. Elle offre en plus l'avantage d'une meilleure prise en compte du contexte de l'entreprise, ce qui rééquilibre la dimension individuelle de l'action entrepreneuriale et le caractère agissant de l'environnement (Watson, 2013 ; Zahra et al., 2014), allant ainsi dans le sens d'une approche clinique et dynamique plutôt que d'une démarche généraliste qui peine à trouver sa pertinence, en particulier à long terme.

Outre une approche contextuelle lacunaire, l'approche classique du BM souffre d'une dimension figée en raison des moments auxquels on prend le temps de s'y consacrer : élaboration du concept initial, levée de fonds auprès d'investisseurs, recours à l'emprunt bancaire... Or compte tenu de l'importance des retours d'expériences et des itérations de la démarche entrepreneuriale des *pure-players* numériques, cet exercice qui consiste à prévoir et maîtriser devrait plutôt s'entendre comme une activité qui vise à apprendre et s'adapter. Tout comme il est cohérent de parler de la plasticité d'un projet, il est naturel de parler de l'adaptabilité d'un BM. En effet, non seulement l'expérience récente montre la multiplication des « cygnes noirs » (Taleb, 2007) avec des conséquences durables à l'échelle mondiale qui devraient être des leçons d'humilité pour les prévisionnistes (crise des *subprimes* en 2008, épidémie de Covid en 2020, guerre en Ukraine en 2022), mais l'économie numérique est friande de deux méthodologies qui nécessitent des adaptations permanentes de la start-up à son environnement : l'approche effectuale (Saravathy, 2001) et le *Lean Start-Up* (Ries, 2011).

Dans le premier cas, l'entrepreneur élabore des versions évolutives de son projet, en fonction des personnes et des ressources qu'il parvient à agréger, ce qui le conduit à modifier sa vision initiale du projet. Dans le second cas, l'entrepreneur est invité à adopter une logique d'apprentissage par itérations en testant le plus tôt possible le marché, ce qui le conduit également à ajuster la vision de son projet. Bien qu'il s'agisse de deux cadres théoriques différents, on constate que ces derniers sont complémentaires plutôt qu'antagonistes, ce qui devrait nous conduire à décloisonner les paradigmes malgré une posture épistémologique différente, puisque la théorie de la causation propose une stratégie d'apprentissage tandis que la théorie de l'effectuation propose une stratégie de création (Jacquemin et al., 2021). D'ailleurs, plusieurs travaux soulignent la complémentarité des deux approches (Chandler et al., 2011 ; Gabrielson et Politis, 2011) et l'analyse du terrain indique que le pivot si naturel dans les start-up numériques est à la fois une démarche de création et d'apprentissage. Il serait donc intéressant de réconcilier le *lean* et l'effectuation pour intégrer cette notion de plasticité dans des business-models plus dynamiques, ce qui implique de rapprocher la recherche et le

terrain. La capacité du BM à être remis en cause à chaque retour d'expérience et chaque pivot permettrait de l'intégrer dans une boîte à outils plus pertinente et utile aux porteurs de projets.

Néanmoins, toute entreprise étant destinée à grandir et à perdurer, la capacité d'un BM à revoir le « pourquoi » et le « comment » ne doit pas faire perdre de vue le « quoi », d'où l'importance d'intégrer la question de la gouvernance dès le début de sa réflexion sur le projet d'entreprise.

2) Une prise en compte indispensable des questions de gouvernance

Puisque les impératifs de croissance liés aux spécificités de l'économie numérique conduisent les fondateurs de start-up à recourir rapidement à des capitaux extérieurs (Nakara et Mezzourh, 2011), la question de la gouvernance devient centrale pour encadrer les relations entre entrepreneurs et investisseurs (Bessière et al., 2019). L'apport cognitif de ces derniers peut en effet être déterminant dans la réussite du projet d'entreprise (Fraser et al., 2015) mais peut aussi conduire le créateur d'entreprise à s'éloigner du projet au profit d'une meilleure rentabilité, car si le dirigeant conserve un rôle central dans les choix stratégiques, il est légitime qu'un financier ne s'inscrive pas totalement dans une démarche philanthropique et attende un retour sur investissement. Dès sa première itération, le BM doit donc prendre en compte les objectifs de l'entrepreneur et les traduire dans son projet, qu'il s'agisse de ses motivations personnelles (Wiklund et al., 2009), de sa conception d'une performance socio-environnementale (St-Pierre et Cadieux, 2011) ou d'ambitions économiques particulières (Chabaud et Degeorge, 2015).

Dans un monde idéal, l'alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants serait assuré par le fait que les fondateurs de start-up conservent une part significative du capital après les premières levées de fonds (Jensen, 1986) mais le cycle de vie de l'entreprise et les augmentations de capital successives conduisent d'une part à réduire ce pourcentage au fil du temps et d'autre part à multiplier le nombre des actionnaires, ce qui fonde ces derniers à réclamer des mécanismes de contrôle visant à préserver leurs intérêts, qui sont plus souvent liés à la croissance de l'entreprise qu'à la pérennité du projet (Lang et Wirtz, 2021). Sur ce point, notons que des travaux récents (Tarillon, 2021) démontrent que plus un dirigeant accorde un rôle coercitif à ses actionnaires, plus la start-up est susceptible d'entrer dans une dynamique de croissance. Mais l'épistémologie des sciences de gestion peut s'affranchir d'une approche consistant à décrire le monde tel qu'il est pour s'intéresser au monde tel qu'il devrait être, et les considérations actuelles sur la performance globale des entreprises nous encouragent à regarder la croissance comme un élément de la pérennité de la start-up, et non comme une fin en soi qui saurait faire oublier ses externalités.

Puisque la gouvernance d'une start-up numérique est susceptible d'évoluer d'une approche cognitive à une dimension plus coercitive, il semble important de prévoir ces dispositifs dès la conceptualisation du business-model, en intégrant la diversité et l'expertise dans la composition des organes délibératifs et consultatifs (Crifo et Rébérioux, 2015). Le créateur de start-up doit donc s'interroger concrètement sur les rôles qu'il souhaite accorder aux actionnaires dans le contexte spécifique de son projet et inclure ces mécanismes dans son BM. Par exemple, les travaux cités ci-dessus (Tarillon, 2021) démontrent également que l'existence d'un conseil d'administration n'a pas d'influence sur la trajectoire de croissance des start-up, à l'inverse d'un comité stratégique, qui a plus un rôle de conseil que de contrainte. Sur ce dernier point, il importe de souligner que le BM est une figure de l'anticipation et doit donc être compris comme allant au-delà du schéma descriptif pour

adopter une dimension prescriptive. Au même titre qu'un BM conçu intelligemment et contextualisé dans le cadre de l'économie numérique doit prévoir une plasticité des procédures et une récurrence des pivots autant que différentes levées de fonds, il doit également organiser les dispositifs de gouvernance adéquats. Ainsi, le BM n'est plus un outil au service de la performance financière mais un cadre normatif de régulation qui protège autant le projet qu'une vision de la performance. Une telle approche permettrait de redonner du sens à un outil qui semble parfois plus utile à l'institution financière qu'à l'entreprise réelle.

6. Conclusion : le business-model entre exit, voice et loyalty

La recherche académique comme les entrepreneurs du numérique vivant une histoire contrariée avec le business-model malgré une vingtaine d'années de cohabitation, il nous a semblé intéressant de construire la conclusion de cet article autour du triptyque « *exit, voice, loyalty* » d'Albert Hirschman (1970), qui invite à identifier et structurer autant les apports que les motifs d'insatisfaction de l'objet étudié pour en dessiner les éventuels contours d'évolution.

A) Loyalty impensable : un outil contesté en théorie comme en pratique

Malgré de nombreux travaux visant à définir à la fois une approche théorique et une déclinaison pratique du BM, le fait est que les auteurs ont du mal à s'accorder sur un cadre commun et les praticiens contestent régulièrement la pertinence des différentes matrices élaborées. Si le procédé réflexif est apprécié pour ce qu'il apporte en termes de définition du projet, de conceptualisation de la valeur et d'organisation du management stratégique, le document produit semble dérisoire tant sa durée de vie est courte, notamment en raison des spécificités de l'entrepreneuriat numérique.

Entre démarche perçue comme utile et outil considéré comme inutile, le BM ne semble pas loin de l'impasse. Pour qu'il conserve sa pertinence comme outil de gestion, il paraît donc urgent de le faire évoluer, notamment en y intégrant des notions de contexte, des possibilités (voire des obligations) d'itérations et des mécanismes de gouvernance pour le présent comme pour l'avenir. D'ailleurs, certains auteurs reconnaissent « la nécessaire adaptation des outils aux évolutions des publics de créateurs accompagnés » et relèvent que les outils utilisés pour accompagner les entrepreneurs sont plus souvent choisis en fonction des besoins des structures d'accompagnement que des besoins des créateurs de start-up (Papastratis et al., 2021). Il y a donc un réel effort à fournir pour faire évoluer les pratiques des accompagnants autant que des enseignants et repenser les matrices pour les adapter aux exigences et contingences des start-up numériques.

B) Exit peu souhaitable : un potentiel réel pour la théorie et le management

Malgré ses lacunes, jeter le BM aux oubliettes des sciences de gestion serait quelque peu précipité. En effet, le succès rencontré par le BM Canvas à travers le monde en a fait un outil de présentation et de projection reconnu voire une norme institutionnelle, au même titre que le *business-plan* ou le pitch : le présentateur comme le spectateur savent que rien ne va se passer comme sur le papier mais se plier à l'exercice fait partie des étapes imposées du *cursus honorum* de l'entrepreneur en quête de ressources. Conceptualiser son BM et le présenter de façon claire démontre une certaine capacité à se projeter dans les différents domaines de l'entreprise que l'on souhaite construire et développer. Un agir projectif étant par nature

incertain, faire preuve de mansuétude face aux écarts entre les conjectures et les faits est une convention dans le secteur de la finance d'entreprise, les divergences sur ces écarts anticipés servant de base de discussion et de confrontation des hypothèses.

Par ailleurs, malgré le regard critique de cet article, il convient de souligner que l'académie ne contredit pas le réel. L'effort réflexif engagé par la création d'un BM possède des vertus intrinsèques de clarification sur l'organisation de l'entreprise, ses relations avec les différentes parties prenantes, les valeurs défendues et traduites dans les critères de performance, les pivots envisageables (et ceux qui ne le sont pas), les mécanismes de financement et leurs conséquences, etc. Le BM pourrait ainsi fournir un cadre d'analyse intéressant pour la création de valeur et son partage ainsi que sur les externalités positives et négatives envisagées par les éléments constitutifs de la performance globale de l'entreprise.

C) Voice conditionnelle : le besoin de rapprocher la science du terrain

La principale difficulté du BM, à la fois comme concept et comme outil, est l'éloignement entre la science et le terrain, constatable par une curieuse dichotomie : alors que la théorie est de plus en plus complexe, le pratique est de plus en plus simpliste. Tout enseignant ou tout jury de concours peut constater régulièrement la pauvreté des BM proposés par les étudiants et les porteurs de projets, qui ne prennent en compte ni les spécificités de leur secteur, ni le contexte spécifique de leur création d'entreprise. À vouloir faire entrer des cas particuliers dans un cadre trop généraliste, le BM ne rend service ni à sa méthodologie ni à ses utilisateurs. En ajoutant aux matrices des éléments permettant une approche contextuelle et évolutive, il serait possible de faire du BM un outil préhensible sur une base théorique affirmée. Une telle évolution demande néanmoins de trancher une posture épistémologique voire idéologique : le BM doit-il être au service de la rentabilité de la start-up ou du projet de l'entreprise ?

Cet article plaide pour la deuxième option et rejoint la *project-based-view* en postulant une visée prescriptive du BM qui doit protéger le projet et sa pérennité, parfois au détriment d'autres conceptions plus pécuniaires, lui conférant une visée praxéologique plutôt que simplement analytique. En effet, une vision simplificatrice du BM le réduisant à une activité de conception d'un modèle de revenus financiers serait une approche limitative d'un point de vue entrepreneurial et coupable au regard des exigences de performance durable. Cette posture interroge d'ailleurs sur la vision normative du BM afin d'en faire une matrice au service de la performance globale, invitant une recherche ultérieure pour valider l'hypothèse que certains BM seraient par nature plus efficaces que d'autres. Au-delà de la pure question de la rentabilité, cela pose la question de la durabilité, ce qui va de la pérennité du projet à la soutenabilité de l'activité.

7. Bibliographie

Alter, N. (2010), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La Découverte.

Arlandis, A., Ciriani, S. et Koleda, G. (2011), « L'Economie numérique et la croissance : poids, impact et enjeux d'un secteur stratégique », document de travail n°24 du COE-Rexecode, mai 2011.

Auvray, T., Bedu, N. et Granier, C. (2022), *L'industrie de la finance*, La Découverte.

- Baden-Fuller, C. et Mangematin, V. (2013), « Business models: A challenging agenda », *Strategic Organization*, volume 11, n°4, p. 418-427.
- Baden-Fuller, C. et Mangematin, V. (2015), *Business Models and Modelling*, volume 33, Emerald Group Publishing Limited.
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D. S. et Vanacker, T. (2017), « Entrepreneurial finance: new frontiers of research and practice », *Venture Capital*, volume 19, n°1-2, p. 1-16.
- Berle, A. et Means, G.C. (1932), *The modern Corporation and Private Property*, MacMillan.
- Bertheau, P. et Garel, G. (2015), « Déterminer la valeur de l'innovation en train de se faire, c'est aussi et déjà innover », *Innovations*, volume 2, n°47, p. 15-31.
- Bessière, V., Stéphany, E. et Wirtz, P. (2019), « Crowdfunding, business angels, and venture capital : An exploratory study of the concept of the funding trajectory », *Venture Capital*, p. 1-26.
- Bieker, T. (2005), « Sustainability Management with the Balanced Scorecard », in Oehme, I. et Seebacher, U. (dir) (2005), *Corporate sustainability : theoretical perspectives and practical approaches*, München/Profil, p. 121-146.
- Billaudot, B. (2021), « Un nouveau regard sur la finance et la finance responsable », *Entreprise et Société*, volume 9, n°1, p. 49-88.
- Bomsel, O. et Leblanc, G. (2000), *L'économie numérique, une nouvelle économie ?*, La Recherche, n°328.
- Bouleau, N. (2017), *Penser l'éventuel. Faire entrer les craintes dans le travail scientifique*, Quae, p. 68-70.
- Brandenburger, A. et Nalebuff, B. (1995), « The Right Game – Use Game Theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 57-71.
- Bréchet, J.-P. et Desreumaux, A. (2019), « Une théorie englobante de l'entreprise pour une fécondité interprétative », *Revue française de gestion*, volume 8, n°285, p. 59-71.
- Bréchet, J.-P. et Desreumaux, A. (2011), « La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique », *Humanisme et Entreprise*, volume 4, n°304, p. 57-64.
- Bréchet, J.-P. et Schieb-Bienfait, N. (2009), « Logique d'action et projet dans l'action collective. Réflexions théoriques comparées », *Working paper*, LEMNA 2009/15, Université de Nantes.
- Brousseau, É. et Curien, N. (2001), « Économie d'Internet, économie du numérique », *Revue économique*, volume 52, numéro hors-série, p. 7-3.
- Brulhart, F., Gherra, S. et Rousselot, Ph. (2009), « Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : Présentation d'un modèle DuPont enrichi », *Revue Internationale PME*, volume 22, n°2, p. 67-93.
- Caillé, A. et Weber, J. (2015), « Un indicateur de la création de valeur sociale : Objectiver et subjectiver la valeur sociale et la RSE », *Journal du MAUSS*, 31 janvier 2015 (<http://www.journaldumauss.net/?Un-indicateur-de-la-creation-de-1208>).
- Callon, M. (2013), « La formulation marchande des biens », in Vatin, F. (dir.) (2013), *Evaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail, p. 352.
- Cardinal, J. (2015), « Yves Pigneur et le Business Model Generation : un modèle d'affaires au service d'un livre... ou vice versa ? », *Gestion*, volume 40, n°1, p. 47-53.
- Chabaud, D. et Degeorge, J.-M. (2015), « Croître ou ne pas croître : Une question de dirigeant ? », *Entreprendre & Innover*, volume 24, n°1, p. 8.

- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A. et Mumford, T.V. (2011), « Causation and effectuation processes: A validation study », *Journal of Business Venturing*, volume 26, n°3, p. 375–390.
- Charreaux, G. (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier de FARGO*, n°1040101, Université de Bourgogne.
- Charreaux, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », *Cahier de FARGO*, n°1110402, Université de Bourgogne.
- Chen, L., Shuangyuan, W., Zhilin, Q. (2014), « DuPont Model and Product Profitability Analysis Based on Activity-Based Costing and Economic Value Added », *European Journal of Business and Management*, volume 6, n°30, p. 25-35.
- Chesbrough, H. et Rosenbloom, R. S. (2002), « The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, volume 11, n°3, p. 529-555.
- Chiapello, E. (2008), « La construction comptable de l'économie », *Idées économiques et sociales*, n°152, juin, p. 26-34.
- Chiapello, E. et Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte.
- Cravero, G. et Crifo, P. (2021), « La finance durable, nouvel enjeu de la compétition », *Politique étrangère*, n°3, p. 79-92.
- Crifo, P. et Rebérioux, A. (2015), « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ? », *Revue d'économie financière*, n°117, p. 205-223.
- Dagnino, G. B., Le Roy, F. et Yami, S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de Gestion*, volume 7, n° 176, p. 87-98.
- Delorme, D. (2022), « De la nature et diversité des business models pour entreprendre », in Schieb-Bienfait, N. et Emin, S. (dir.) (2022), *De l'entrepreneur à l'entrepreneuring : : Vers une approche processuelle et critique*, Ems Management Et Sociétés, p. 179-196.
- Demil, B. et Lecocq, X. (2010), « Business model evolution: In search of dynamic consistency », *Long range planning*, volume 43, n°2, p. 227-246.
- Denglos, G. (2003), *La création de valeur : Modèles, mesure, diagnostic*, Dunod.
- Desmarteau, R.H., Saives, A.-L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J.-C. et Urbain, C. (2020), « La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept », *Management international*, Volume 24, numéro hors-série, p. 91–108.
- Desmarteau A.H. et Saives A.-L. (2008), « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec », *XVIIe Congrès de l'AIMS*, Nice-Sofia-Antipolis.
- Desreumaux, A. et Bréchet, J.-P. (2018), *Repenser l'entreprise : une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Septentrion.
- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, volume 20, n°1, p. 65-91.
- Dewey, J. (2011), *La formation des valeurs*, La Découverte, p. 25.
- Doganova, L. et Eyquem-Renault, M. (2009), « What do business models do? », *Research Policy*, volume 38, n°10, p. 1559-1570.

- Dumez, H. (2011), « Qu'est-ce qu'un concept ? », *Le Libellio d'Aegis*, volume 7, n°1, p. 67-79.
- Edmondson, A. C. et Mcmanus, S. E. (2007), « Methodological fit in management field research », *Academy of Management Review*, volume 32, numéro 4, p. 1246-1264.
- Emin, S. et Schieb-Bienfait, N. (2007), « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse », *Économie et Solidarités*, volume 38, n°1, p. 127-155.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et Wagner, M. (2002), « The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy », *Business Strategy and the Environment*, volume 11, n°5, p. 269-284.
- Foss, N. J. et Saebi, T. (2018), « Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems », *Long Range Planning*, volume 51, p. 9-21.
- Fraser, S., Bhaumik, S.K. et Wright, M. (2015), « What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth ? », *International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship*, volume 33, n°1, p. 70-88.
- Gabrielson, J. et Politis, D. (2011), « Career motives and entrepreneurial decision-making: Examining preferences for causal, and effectual logic in the early stages of new ventures », *Small Business Economics*, volume 36, n°3, p. 281-298.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I. et Holbrook, M.B. (2011), « The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value », *Journal of Consumer Behaviour*, volume 10, n°4, p. 179-191.
- Gangi, F., Meles, A., Daniel, L., Varrone, N. et Salerno, D. (2021), *The Evolution of Sustainable Investments and Finance: Theoretical Perspectives and New Challenges*, Palgrave Macmillan.
- George, G. et Bock, A. J. (2011), « The business model in practice and its implications for entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 35, n°1, p. 83-111.
- Germain, C. et Trebucq, S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, p.35-41.
- Gray, R. (2006), « Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation ? Whose Value ? Whose Creation ? », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, volume 19, n°6, p. 793-819.
- Gray, R. et Bebbington, K. J. (2000), « Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting ? », *Advances in Environmental Accounting and Management*, volume 1, p. 1-44.
- Abdelillah Hamdouch, A. et Marc-Hubert Depret, M.-H. (2009), « Quel gouvernement d'entreprise pour quelle performance ? », in Finet, A. (2009), *Gouvernance d'entreprise*, De Boeck Supérieur, p. 41-68.
- Hillman, A.J. et Keim, G.D. (2001), « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », *Strategic Management Journal*, n°22, p. 125-139.
- Hirschman, A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.
- Imai, M. (1986), *Kaizen: The key to Japan's competitive success*, McGraw-Hill.
- Jacquemin, A., Carré, N., Silberzahn, P., Vian, D. (2021), « Vingt bougies déjà pour la théorie de l'effectuation : bilan, critiques et perspectives pour la prochaine décennie », *Entreprendre & Innover*, volume 4, n°51, p. 19-28.
- Jeffers, E. (2015), « Pourquoi faut-il une finance durable et soutenable ? », *Revue d'économie financière*, n°117, p. 225-226.

- Jensen, M.C. (1986), « Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers », *American Economic Review*, volume 76, n°2, p. 323-329.
- Jensen, M.C et Meckling, W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, volume 3, n°4, p. 305-360.
- Jones, T. et Wicks, A. (1999), « Convergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, volume 24, n°2, p. 206-221.
- Kim, W. C., et Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.
- Lang, N.K. et Wirtz, P. (2021), « Kicking off the corporate governance lifecycle : Seed funding, venture capital and the nascent board », *British Journal of Management*, volume 33, n°1, p. 181-210.
- Lavie, D. (2007), « Alliance Portfolios and Firm Performance: a study of value creation and appropriation in the US Software Industry », *Strategic Management Journal*, volume 28, p. 1187-1212.
- Lazonick, W. et O'Sullivan, M. (2000), « Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance », *Economy and Society*, volume 29, n°1, p. 13-35.
- Le Moigne, J.-L. (2004), *Le constructivisme : Modéliser pour comprendre*, L'Harmattan.
- Massa, L., Tucci, C. L. et Afuah, A. (2017), « A critical assessment of business model research », *Academy of Management Annals*, volume 11, n°1, p. 73-104.
- Martinet, A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill.
- Maurya, A. (2012), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly.
- Moran, S. et Van Laethem, N. (2021), *La boîte à outils du Personal Branding*, Dunod, p. 80-81.
- Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L. (2011), « Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant », *M@n@gement*, volume 13, n°4, p. 266-297.
- Nakara, W. et Mezzourh, S. (2011), « Entrepreneuriat et gouvernance des jeunes entreprises innovantes », *Entreprendre & Innover*, volume 1, n°9-10, p. 59-68.
- Nambisan, S. (2017), « Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 41, n°6, p. 1029-1055.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes S. L. (2003), « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis », *Organization Studies*, volume 24, n°3, p.403-441.
- Osterwalder, A. (2004), *The business model ontology: A proposition in a design science approach*, thèse de doctorat, Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernada, G. et Papadakos, T. (2014), *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*, John Wiley & Sons.
- Papastratis, Y., Girbau-Grimoin, M.-H., Renard, C. et Raveneaux, C. (2021), « Retour réflexif sur l'usage des outils par des accompagnateurs expérimentés », *Entreprendre & Innover*, n° 51, p. 57-67.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1994), « Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm ? », *Strategic Management Journal*, volume15, n°S2, p. 5-16.
- Rallet, A. (2001), « Commerce électronique ou électronisation du commerce », *Réseaux*, n°106, p. 17-72.

- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business
- Ries, E. (2009), « Minimum Viable Product: a guide », *Startup Lessons Learned*, 3 août 2009 (<http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>)
- Reypens, C., Lievens, A. et Blazevic, C. (2016), « Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture », *Industrial Marketing Management*, volume 56, p. 40-50.
- Ritter, T. et Lettl, C. (2018), « The wider implications of business-model research », *Long Range Planning*, volume 51, n°1, p. 1-8.
- Sabatier, V., Mangematin, V. et Rousselle, T. (2010), « From recipe to dinner: Business model portfolios in the European biopharmaceutical industry », *Long Range Planning*, volume 43, n°2-3, p. 431-447.
- Sarasvathy, S. (2001), « Causation and effectuation : toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review* volume 26, p. 243-263.
- Schoenmaker, D. et Schramade, W. (2019), *Principles of Sustainable Finance*, Oxford University Press.
- Serret, V. et Loher-Delalune, C. (2021), « Quelles sont les incitations à l'engagement actionnarial : Une étude exploratoire des acteurs de l'écosystème français », *Revue française de gestion*, n°300, p. 131-151.
- Sohn, S.Y. et Jeon, H. (2010), « Competing risk model for technology credit fund for small and medium-sized enterprises », *Journal of Small Business Management*, volume. 48, n°3, p. 378-394.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, volume 10, n°1, p. 33.
- Taleb, N. N. (2007), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House.
- Tarillon, C. (2021), « Vers une gouvernance coercitive pour soutenir la croissance des start-up ? », *Revue française de gestion*, n°299, p. 163-183.
- Teece, D. J. (2010), « Business models, business strategy and innovation », *Long Range Planning*, volume 43, n°2-3, p. 172-194.
- Teece, D., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, volume 18, n°7, p. 509-533.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2011), « It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market », *Industrial Marketing Management*, volume. 40, n°2, p. 181-187.
- Vargo, S.L., Maglio, P. P., Akaka, M. A. (2008), « On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective », *European Management Journal*, volume 26, n°3, p. 145-152.
- Verstraete, T. et Jouison, E. (2018), *Business Model GRP – Origine, nature et composantes du Business Model*, GRP Publications.
- Verstraete, T., Krémer, F. et Jouison-Laffitte, E. (2012), « Le business model : Une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, n°13, p. 7-26.
- Warnier, V., Lecocq, X. et Demil, B. (2018), « Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche », *Revue de l'Entrepreneuriat*, volume 17, n°2, p. 113-131.

Watson, T. J. (2013), « Entrepreneurship in action: Bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action », *Entrepreneurship & Regional Development*, volume 25, n°5-6, p. 404-422.

Wiklund, J., Patzelt, H. et Shepherd, D.A. (2009), « Building an integrative model of small business growth », *Small Business Economics*, volume 32, n°4, p. 351-374.

Zahra, S. A., Wright, M., Abdelgawad, S. G. (2014), « Contextualization and the advancement of entrepreneurship research », *International Small Business Journal*, volume 32, p. 479-500.

Zott, C. et Amit, R. (2010), « Business model design: An activity system perspective », *Long range planning*, volume 43, n°2-3, p. 216-226.