

L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise

Estèle Jouison

Docteur en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV

Membre de l'IRGO, Equipe de recherche en Entrepreneuriat

ATER IUT Bordeaux Montesquieu, Département Techniques de commercialisation

Résumé

Le Business Model, concept issu du monde des affaires, est souvent abordé par la communauté académique comme devant continuer à être utile aux entreprises.

Face aux besoins des porteurs de projet de création d'entreprise, cette recherche pose la question de son opérationnalité et des apports de sa mobilisation auprès d'entrepreneurs.

Après avoir exposé dans une première partie la revue de littérature sur le concept, la phase empirique de la recherche (recherche action auprès de 6 porteurs de projet) sera rapidement présentée avant de développer les principaux résultats obtenus.

En conclusion, une discussion est ouverte sur la place éventuelle à donner au concept de Business Model dans l'accompagnement à la création d'entreprise.

Thèmes : 1 et 22

Le *Business Model* (BM) est devenu un concept à la mode à la suite de son usage massif dans les années 1990. Les premiers utilisateurs du concept l'ont mobilisé pour évoquer la nécessaire conceptualisation du projet à laquelle se sont livrés les entrepreneurs de la Nouvelle Economie – les créateurs de *start-up* – afin de convaincre leurs investisseurs potentiels. En effet, le caractère innovant des projets expliquait l'absence de données sur le marché et démontrer l'existence d'une opportunité d'affaires s'avérait particulièrement difficile (Verstraete et Saporta 2006). Pour contourner ces difficultés, ils ont été conduits à modéliser leurs projets d'affaires afin de le clarifier auprès de leurs interlocuteurs et d'en faire ressortir tout le potentiel.

La communauté académique s'est saisie de cette notion et a contribué à en faire un concept qui, à défaut de faire l'unanimité parmi les chercheurs (Porter, 2001), est néanmoins sérieusement discuté. Ainsi on constate une véritable production de travaux sur le BM cherchant tout à la fois à en asseoir la légitimité dans la recherche en sciences de gestion et à en explorer les dimensions et les apports pour la recherche et pour le monde des affaires.

En effet, différents auteurs ont développé des réflexions sur la manière dont les entreprises devraient utiliser le concept de BM. Ces propositions témoignent d'un sentiment partagé par la communauté des chercheurs s'intéressant au BM. Il s'agit d'un concept issu du monde des affaires que la réflexion académique ne doit pas rendre trop abstrait afin qu'il continue à être utile à ceux qui l'ont fait naître, c'est-à-dire les entreprises.

Face à ces premiers constats, l'actualité de la création d'entreprise – contexte dans lequel le BM a émergé – met en exergue un ensemble de besoins des entrepreneurs auxquels le BM est susceptible de répondre.

Alors que les signaux favorables se multiplient – augmentation du nombre de créations, soutien du gouvernement, communication active et positive des médias sur l'entrepreneuriat... - on constate que le taux d'échec des jeunes entreprises reste élevé et que l'accompagnement ne garantit pas le succès des entrepreneurs et peine parfois à les aider. Le besoin d'outils efficaces et de grilles d'analyse pertinentes se fait sentir. Dans ce contexte, le BM nous est apparu comme un concept susceptible de répondre, à divers égards, à certaines difficultés rencontrées par les entrepreneurs.

L'ancrage du concept de BM dans le monde de l'entreprise apparaît comme un argument fort en faveur de recherches académiques sur le concept orientées vers la pratique. Nous avons donc choisi de circonscrire l'utilisation du concept de BM au contexte originel du BM, celui de la création d'entreprise (au sens large : il peut également s'agir d'associations). Le problème au cœur de cette recherche est « *Le concept de BM est-il opérationnel en contexte de création d'entreprise ?* ». Dans le cadre de cette communication, nous nous interrogerons plus précisément sur ce que peut apporter sa mobilisation auprès de porteurs de projet dans ce contexte spécifique.

Ainsi, la première partie de cette communication vise à clarifier la notion de *Business Model*, en établissant une synthèse de la littérature existante sur le concept et en situant l'approche conceptuelle sur laquelle se fonde notre recherche au sein de cet ensemble de travaux. Afin de répondre à la question de l'opérationnalité du BM en contexte de création d'entreprise et des apports de sa mobilisation auprès de porteurs de projet, nous avons choisi de déployer un protocole de recherche action permettant la mise en œuvre du BM. Dans la seconde partie, après avoir rapidement exposé la méthodologie de la recherche, les principaux résultats seront présentés. Nous discuterons enfin de la place éventuelle à donner au BM au sein des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise.

1. Présentation du concept de Business Model

Cette recherche pose la question de l'opérationnalité du concept de BM et des apports de sa mobilisation en contexte de création d'entreprise. Préalablement à sa mise en oeuvre, il apparaît indispensable de circonscrire le concept de BM. En effet, malgré l'existence de revues de littérature sur le concept de BM (Morris et al. 2005, Osterwalder et al. 2005), la récurrence de la recherche académique sur le BM invite les chercheurs souhaitant investir cet objet à s'approprier la littérature afférente. Notre analyse met au jour deux niveaux d'approche du concept de BM. Divergents sans être contradictoires, ils permettent d'expliquer et comprendre certaines nuances dans l'utilisation du concept. Le premier niveau correspond aux travaux abordant le BM dans une perspective descriptive, cherchant à identifier les composantes d'un BM (1.1). Le deuxième rassemble des réflexions où le BM est étudié dans sa finalité, dans ses modalités d'utilisation (1.2.). Cette section vise également à montrer comment l'effort de conceptualisation que nous menons, mobilisant un triptyque théorique (Théorie des conventions, Approche par les ressources, Théorie des parties prenantes), s'intègre aux réflexions déjà présentes dans la littérature. Notre approche conceptuelle, puisqu'elle n'est pas au cœur de la présente communication, ne sera pas décrite mais simplement évoquée et nous renvoyons les lecteurs aux travaux antérieurs sur ce sujet¹.

1.1. Approche descriptive : le Business Model et ses composantes

Il ressort de l'étude des travaux relatifs aux éléments constitutifs du BM deux questionnements principaux.

Le premier porte sur la valeur créée par l'organisation pour elle-même et pour l'ensemble de ses parties prenantes. Les auteurs utilisent la notion de valeur différemment selon qu'ils considèrent la génération de revenus (valeur financière) ou la valeur prise dans son acception large, c'est-à-dire pas exclusivement financière. Pour certains auteurs (Rappa, 2000 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Morris et al., 2005 ; Maitre et Aladjidi, 1999 ; Chesbrough, 2003 ; Lecocq et al., 2006), la génération des revenus (vue comme la création de valeur financière vitale pour la survie de l'organisation) est une dimension du BM. Ce dernier est alors présenté comme une méthode pour faire des affaires permettant à l'entreprise de générer des revenus, c'est-à-dire de gagner de l'argent. L'expression « modèle de revenus » est alors utilisée à laquelle il arrive que le BM soit réduit.

Pour comprendre le BM d'une entreprise, il faut adosser au modèle de revenus de l'entreprise la description plus large de l'échange de valeur (la valeur pouvant être autre que financière : par exemple, valeur sociétale) entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les affaires grâce auxquelles l'entreprise génère des revenus reposent avant tout sur l'offre que l'entreprise propose sur le marché (Timmers, 1998 ; Chesbrough, 2007 ; Osterwalder et al., 2005 ; Alt et Zimmerman, 2001 ; Morris et al., 2005), offre pour laquelle des clients acceptent de payer, générant pour partie les revenus de l'entreprise. Cette offre crée de la valeur pour les clients, différente de celle offerte par les concurrents (Magretta, 2002 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Chesbrough, 2003), qui est à l'origine de l'échange de valeur entre eux et l'entreprise. Mais l'offre, ou plus largement la mission de l'entreprise (Alt et Zimmerman, 2001) implique des échanges entre l'organisation et un ensemble d'acteurs, de parties prenantes (parmi lesquelles ses clients) qui reposent également sur la création de valeur (Applegate, 1999 ; Gordijn et al., 2000 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Morris et al., 2005 ; Verstraete et Jouison, 2007).

¹ Cf notamment : Jouison et Verstraete, 2008

Le deuxième s'intéresse aux moyens mis en œuvres (ressources, organisation) pour créer cette valeur. Différents auteurs s'accordent à voir la création de revenus comme la finalité du modèle d'affaires. Ces revenus sont produits grâce aux transactions faites par l'entreprise pouvant être appréhendées au travers de la description de l'échange de valeur. La création de valeur implique des moyens, des processus, des activités, etc. que la littérature consacrée au BM met en évidence au travers de deux dimensions constitutives supplémentaires : les ressources, les capacités construites grâce à elles et le fonctionnement de l'organisation.

Au sujet des ressources, les auteurs (Petrovic et al., 2001 ; Hedman et Kalling, 2003 ; Warnier et al., 2004 ; Osterwalder et al., 2005) soulèvent trois interrogations auxquelles le BM doit répondre : quelle est leur nature ? d'où viennent-elles ? et qu'en fait l'entreprise ? Cette dernière interrogation porte notamment sur les capacités construites grâce à elles (Applegate, 1999 ; Afuah et Tucci, 2001) sur lesquelles l'entreprise construit un avantage concurrentiel (Viscio et Pasternack, 1996 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Shafer et al., 2005 ; Chesbrough, 2007).

Une fois les ressources rassemblées et l'objectif de création de valeur fixé, une étape du processus de création de valeur est encore incomplètement définie. Certains auteurs évoquent donc, lorsqu'il est question de BM, le fonctionnement de l'organisation permettant cette création de valeur. Il s'agit de savoir, à la fois, comment elle s'organise en interne – quels acteurs elle mobilise, pour réaliser quelles activités, quels sont les rôles des acteurs (Afuah et Tucci, 2001 ; Alt et Zimmerman, 2001 ; Petrovic et al., 2001 ; Dubosson-Torbay et al., 2002 ; Hedman et Kalling, 2003 ; Lecocq et al., 2006 ; Verstraete et Jouison, 2006) – et où elle se situe dans le réseau de valeur – quels sont les acteurs de ce réseau, quelles sont ses relations avec eux, en quoi ils contribuent à l'élaboration de la proposition de valeur de l'entreprise (Rappa, 2000 ; Gordijn, 2001 ; Mahadevan, 2000 ; Shafer et al., 2005 ; Warnier et al., 2004).

L'analyse que nous avons faite des approches descriptives du BM est résumée dans le schéma suivant. L'ensemble des questions présentes dans la littérature y sont rassemblées et organisées. La conception ou la formalisation d'un BM implique d'y apporter des réponses.

Le modèle de revenus La génération de revenus pour l'entreprise est le résultat du modèle d'affaires. - Comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? Comment mène-t-elle ses affaires pour en gagner ? Comment génère-t-elle durablement des revenus ? - Quelle est la structure de ses revenus, notamment en termes de coûts et de marge ? Quelles sont les sources de revenus ?	L E S E C H A N G E S D E V A L E U R
La proposition de valeur - Quoi ? : que fait l'entreprise ? quelle est son offre ? quelle est sa mission ? quelle est sa proposition de valeur ? - Qui ? ou Pour qui ? : qui sont les clients de l'entreprise ? qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? - Pourquoi ? : pourquoi les clients achètent-ils ? pourquoi les parties prenantes adhèrent-elles ? quelle est la valeur créée pour toutes les parties prenantes (y compris les clients) de l'entreprise ?	
La « fabrication » de la valeur <u>Les ressources</u> - Quelles sont les ressources/compétences nécessaires pour construire la proposition de valeur de l'entreprise ? - Auprès de qui doit-on se procurer ces ressources/compétences ? Comment les obtenir ? - Comment ces ressources/compétences se combinent-elles pour former des capacités uniques, fondations de l'avantage concurrentiel ? <u>Le fonctionnement</u> - L'organisation interne : quels sont les acteurs mobilisés ? quelles sont les activités ? qui fait quoi ? quels sont les rôles ? - Le réseau de valeur : quels sont les acteurs de ce réseau ? quelle est sa place dans ce réseau ? quelles sont ses relations avec eux ? en quoi contribuent-ils à l'élaboration de la proposition de valeur de l'entreprise ?	

Figure 1: Proposition de synthèse des dimensions constitutives du BM (Jouison, 2008)

La proposition de conceptualisation sur laquelle s'appuie notre travail mobilise trois corpus théoriques dont l'approche par les ressources et la théorie des parties prenantes. Elle s'intègre aux travaux précédents en permettant d'englober conceptuellement les différentes dimensions relevées dans la littérature. Nous ne rappèlerons pas ici la littérature sur ces théories au risque de paraître réducteur dans la présentation des différents corpus mobilisés. Toutefois, et afin de ne pas verser dans l'opportunisme théorique, nous souhaitons souligner en quoi l'utilisation explicite des notions de ressources et de parties prenantes par les auteurs nous invite à faire ce détour par les théories afférentes.

La théorie des parties prenantes (TPP) met en lumière l'importance pour les entrepreneurs de maîtriser leur réseau d'affaires ainsi que de savoir répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes (PP) qui le constitue. Des réflexions présentes dans la TPP sur le pouvoir de négociation ou les attentes des PP paraissent pouvoir éclairer la construction des relations d'affaires d'un porteur de projet et donc de mieux comprendre les éléments susceptibles d'orienter la conception de son BM. Parmi ces éléments, les éventuelles tensions entre la satisfaction des attentes de l'une ou l'autre catégorie de PP est un élément essentiel, il en est de même de la capacité de l'entrepreneur à arbitrer entre elles.

L'approche par les ressources (RBV) permet d'appréhender la question de la création de valeur. En effet, cette approche théorique interroge à la fois la nature des ressources, leur agencement et leur contribution à la création d'un avantage concurrentiel. Le BM est relatif à la création de valeur pour l'entreprise et pour l'ensemble de ses PP. Une réflexion approfondie sur le BM ne peut pas faire l'économie d'interroger le comment de cette création de valeur et les questionnements issus de la RBV nous semblent soutenir cette réflexion ².

² A noter : Les auteurs travaillant sur le BM le lien entre RBV et BM puisque la RBV est mobilisée dans certaines propositions de conceptualisation du BM (Amit et Zott, 2001 ; Warnier et al., 2004 ; Morris et al., 2005 ; Dubosson Torbay et al., 2002).

1.2. L'utilisation du concept de Business Model

Les chercheurs voient le concept de BM comme étant un objet issu de la pratique. Si un effort conceptuel est à fournir, il convient de ne pas déconnecter le BM de la réalité économique. Ainsi, les travaux sur lesquels s'appuie notre revue de littérature soulignent l'utilité du BM pour les entreprises et font des recommandations quant à son utilisation.

Les attributions du BM sont nombreuses. Sans viser l'exhaustivité, on relève dans la littérature qu'un BM bien défini contribue à rassembler, aligner les acteurs de l'entreprise et du réseau de valeur autour de la proposition de valeur (Gordijn et al., 2000 ; Kartseva et al., 2003 ; Osterwalder et al., 2005 ; Morris et al., 2005 ; Magretta, 2002 ; Chesbrough et Schwartz, 2007). Il peut aider à convaincre les apporteurs de ressources de l'intérêt de l'échange de valeur qui leur est proposé (Magretta, 2002 ; Osterwalder et al., 2005 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Morris et al., 2005 ; Verstraete et Jouison, 2006). Il favorise une gestion efficace des affaires de l'entreprise (Morris et al., 2005 ; Osterwalder et al., 2005 ; Magretta, 2002). Enfin, le BM facilite le pilotage du changement organisationnel (Applegate, 1999 ; Petrovic et al., 2001 ; Hedman et Kalling, 2003 ; Osterwalder et al., 2005 ; Morris et al., 2005 ; Magretta, 2002).

Inversement, l'entreprise court des risques : si le BM est mal défini ou méconnu de la part des acteurs qui participent à la création de valeur ; si les dirigeants considèrent le BM comme le garant de sa performance à long terme (Linder et Cantrell, 2001) ; s'ils pensent qu'un BM ne change pas ; si l'entreprise se réfugie dans le confort de son BM existant et ne cherche pas à innover (Chesbrough, 2006 ; Shafer et al, 2005) ; enfin, si toutes les dimensions du BM ne sont pas prises en considération (figure 1 p.7).

Il arrive que la communauté scientifique s'approprie certains concepts issus du monde des affaires, en particulier lorsque, comme dans le cas du BM, leur utilité pratique et leur utilisation par la sphère non académique³ est particulièrement visible. Au-delà de la réflexion de fond sur la compréhension du concept dont il a déjà été question, les approches se répartissent en deux groupes. Une partie de la communauté a cherché à décrire les BM et à les classer (Timmers, 1998 ; Applegate, 1999 ; Tapscott, 1999 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Amit et Zott, 2001), tandis que l'autre s'est demandée en quoi elle pourrait aider les entreprises à mieux se servir de ce concept. Le BM peut être abordé comme un « outil » pour les entreprises qui peuvent se servir des travaux de recherche pour formuler ou créer un BM (Morris et al. 2005) ou encore pour en changer (Applegate, 1999 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Petrovic et al., 2001 ; Pateli et Giagli, 2005).

Le BM, considéré dans une perspective dynamique, naît, évolue, se transforme. Certaines recherches se sont plus spécifiquement intéressées à cet aspect.

Un BM peut être conçu par un entrepreneur en partie de façon intuitive. Une succession d'essais et d'erreurs semble permettre cette conception (Morris et al., 2005 ; Petrovic et al., 2001). Le BM est, dès l'origine, conditionné par l'existence d'une opportunité de marché. Le BM peut être conçu voire doit l'être avant l'existence formelle (juridique) de l'organisation (Magretta, 2002 ; Verstraete et Saporta, 2006) et il paraît préférable pour une entreprise d'intégrer, dès le départ, le fait que le BM sera amené à changer (Chesbrough, 2006).

En effet, une entreprise est conduite à faire évoluer son BM ou à envisager de le transformer notamment pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et en particulier à l'avènement de l'ère Internet qui a bousculé les codes qui régissaient le monde des affaires (Hedman et Kalling, 2003 ; Viscio et Pasternack, 1996 ; Venkatraman et Henderson, 1998). Différents facteurs parmi lesquels l'environnement, les technologies de l'information et de la communication (Weill et Vitale, 2002 ; Tapscott, 2004) ainsi que les parties prenantes peuvent influencer le modèle et le faire évoluer.

³ La présence de consultants dans la liste des références retenues pour l'état de l'art et dans une recherche menée sur EBSCO-BSP en est un témoignage significatif.

L'entreprise fait évoluer son BM en procédant par étapes (Applegate, 1999 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Petrovic et al., 2001 ; Pateli et Giagli, 2005). La première est une étape de diagnostic ; elle est suivie d'une réflexion sur les scénarios envisageables pour l'avenir, lesquels sont évalués afin de déterminer le « meilleur » ; la dernière étape consiste en la mise en œuvre de ce scénario et le contrôle des résultats obtenus. Les changements ne sont pas sans conséquences, en particulier sur le plan organisationnel (Linder et Cantrell, 2001 ; Petrovic et al., 2001 ; Osterwalder, 2004).

Les conventions constituent un socle théorique permettant d'intégrer l'ensemble de ces réflexions. Le BM est, dans notre conception, assimilable à une convention. Elle porte sur la valeur créée par l'entreprise et partagée entre les différentes parties prenantes ayant accepté le mode de rémunération de cette valeur. Cette convention naît, évolue et est partagée. Elle est à la base des relations entre l'organisation et ses parties prenantes.

Le BM est appelé à rassembler, fédérer, autour de la proposition de valeur, l'ensemble des acteurs de l'entreprise et les acteurs du réseau de valeur participant à cette offre. Il les conduit donc, à l'instar d'une convention, à se comporter collectivement en partageant la perspective de mise sur le marché d'une offre créatrice de valeur pour les clients. Egalement, dans le cadre de l'évolution du BM, l'importance de rassembler autour du nouveau BM est soulignée. Le BM peut s'apparenter à une convention partagée par les différents acteurs de l'entreprise et, par nature, cette convention s'avère évolutive.

Le BM est une convention complexe au même titre que l'entreprise vue comme une convention d'effort. La convention « BM » porte sur les dimensions identifiées dans l'état de l'art, à savoir : le modèle de revenus, la proposition de valeur, les modalités de fabrication de cette valeur. C'est sur la base de cette convention que les échanges de valeur deviennent possibles. Ces échanges concernent toutes les parties prenantes de l'entreprise. Par ailleurs, ils portent sur la valeur créée par l'entreprise grâce à son BM pour chacune de ses parties prenantes (PP) en contrepartie des ressources obtenues de ces dernières.

Dans la littérature, le BM est présenté comme jouant un rôle dans les exercices de conviction déployés par les entreprises (les entrepreneurs ou les dirigeants) en vue de démontrer aux détenteurs de ressources sollicités l'intérêt de l'échange de valeur qui leur est proposé. Ceci correspond à notre conception du BM comme une convention partagée par une organisation et ses PP portant sur la valeur créée et échangée entre les deux parties.

Le BM est assimilable à une convention en ce sens qu'en situation d'incertitude (risque inhérent à tout projet de création d'entreprise) il peut motiver l'action des détenteurs de ressources et leur décision d'entrer en affaires avec l'entrepreneur.

Au-delà de l'idée d'affaires et de la démonstration d'une opportunité d'affaires, le BM constitue la première convention communicable articulant la singularité du projet aux attentes collectives. L'entrepreneur, pour élaborer cette convention première qu'est le BM de sa future organisation compose avec des conventions à trois niveaux : les conventions du secteur d'activité (le BM se posant en rupture avec elles ou les respectant), les conventions du milieu de la création d'entreprise (parmi lesquelles les conventions des investisseurs) et la convention d'effort que constitue la nouvelle organisation. La confrontation à ces conventions, parfois divergentes, oriente le porteur de projet dans la construction du BM de sa future entreprise.

2. La mise en œuvre du Business Model en contexte de création d'entreprise et ses apports

Si la littérature met en évidence l'utilité du Business Model, peu de travaux académiques proposent des explications sur comment utiliser le concept. Quelques

propositions ont été faites sur les étapes à suivre pour faire évoluer ou renouveler le BM d'une entreprise. Elles sont formulées comme des guides. Néanmoins, les auteurs n'ont pas été vérifier sur le terrain l'opérationnalité de leur proposition : les étapes semblent logiques, mais sont-elles applicables et comment s'y prend-t-on ? D'autres auteurs, en fournissant aux entreprises une liste des éléments entrant dans la composition du BM ou de questions auxquelles ce dernier doit répondre, visent à les aider à formuler leur BM (pour certains à lui donner naissance). Ils démontrent la pertinence des structures qu'ils définissent en les appliquant eux-mêmes et en décrivant les BM d'entreprises existantes. De nouveau, les auteurs n'ont pas cherché à observer sur le terrain l'opérationnalité de leurs grilles : elles sont utiles pour décrire l'existant mais sont-elles vraiment en mesure d'aider les entrepreneurs dans leur démarche « chemin faisant » de construction d'un BM ? Comment peuvent-ils s'en servir ?

Certains travaux cherchent à développer des instruments autour du concept de BM. C'est le cas de Gordijn (2002). La mobilisation de l'outil e^3 -value⁴ permet à différentes parties prenantes (il parle d'un consortium d'entreprises) œuvrant collectivement à la livraison d'un produit/service au consommateur final d'aligner leur compréhension de l'offre. Sur cette base, Kartseva et al. (2003) ont développé un outil complémentaire, le e^3 control, utilisé pour accompagner les constellations d'entreprises. Ces instrumentations sont pleinement inscrites dans le champ d'origine des auteurs, les systèmes d'information et sont des outils informatiques dont l'utilisation est assez difficile. Par ailleurs, si ces travaux débouchent sur des outils, ils ne reposent pas sur un effort de conceptualisation.

Notre démarche de recherche vise à étudier l'opérationnalité du BM en contexte de création d'entreprise et à comprendre ce que sa mise en œuvre auprès de porteurs de projet peut apporter. Après avoir, dans une première section, présenté le protocole de recherche et les outils mobilisés (2.1), nous mettrons en évidence les principaux résultats de notre recherche relatifs à la question posée (2.2).

2.1. Le protocole méthodologique

A divers égards, la méthodologie de la recherche action nous est apparue comme étant pertinente pour traiter la question posée. En effet, elle fournit un cadre rigoureux permettant de structurer nos échanges avec le terrain. Elle rend possible l'interaction avec une catégorie particulière d'entrepreneurs, ceux dont l'organisation n'existe pas encore.

A l'instar de tous les protocoles de recherche action, notre démarche se caractérise par la poursuite d'un double objectif, scientifique et pratique (Rapoport 1970). Nous avons défini, à la suite de la phase exploratoire, un ensemble d'étapes respectant la dimension cyclique de la recherche action (Susman et Evered 1978 ; Hult et Lennung 1980 ; Stringer 1996). Ces étapes sont résumées dans la figure 2.

L'essentiel de la phase empirique réside dans les séances de travail en face à face avec les porteurs de projets. Chaque rencontre se déroule selon le même schéma.

Une séance de travail commence par un temps de discussion libre sur les événements survenus depuis la précédente rencontre et un temps de travail sur le modèle d'affaires. Dans une perspective longitudinale, l'objectif est de recueillir un maximum d'information sur le parcours des créateurs. Cela nous permet de nous imprégner des cas, de bien comprendre les difficultés, questions soulevées. Cela contribue également à l'établissement d'un climat de confiance. Par ce temps d'écoute, le chercheur fait preuve d'empathie et manifeste aux porteurs de projet avec lesquels il travaille l'intérêt qu'il porte à ce qu'ils vivent. L'idée est de

⁴ Rappel : il s'agit d'un outil informatique permettant une visualisation du BM en utilisant trois éléments : des « concepts » (les acteurs du réseau de valeur, les ressources, etc.), des relations entre les concepts (par exemple le rôle des partenaires dans l'élaboration du service) et des règles s'exerçant sur ces liens.

laisser les porteurs de projet aborder, comme ils le veulent, tous les événements survenus dans l'intervalle entre les rencontres avec le chercheur. Dans le cas où le porteur de projet ne saurait pas par où commencer son récit, nous lui suggérons une présentation chronologique des événements.

Dans le second temps des rencontres, une grande souplesse est maintenue. L'objectif est d'aborder, au fur et à mesure des rencontres et avec tous les porteurs de projets, tous les éléments constitutifs du BM (modèle de revenus, proposition de valeur, structure de la future organisation et de son réseau de valeur, échange de valeur). En dépit de cette trame commune, les séances de travail ne se déroulent pas de manière similaire avec tous les porteurs de projet : l'ordre des éléments abordés peut varier, le temps consacré à chaque dimension du BM aussi ainsi que la manière de les aborder. C'est ici que le statut impliqué du chercheur ressort le plus. Nous devons, pour chaque cas, nous imprégner du projet et nous mettre, autant que faire se peut, en phase avec les questionnements, réflexions des porteurs de projet. Notre rôle est de conduire chaque séance en nous adaptant au cas du porteur de projet. Ainsi, l'écoute attentive du récit des événements peut fournir le point de départ de la seconde partie de la rencontre. Nous nous appuyons sur notre perception du discours des porteurs de projet pour les conduire à réfléchir sur leur BM en faisant du lien avec leur vécu.

Nous proposons aux porteurs de projet, en nous adaptant aux situations, des outils pour travailler sur leur BM. Ces outils sont issus d'une phase exploratoire de la recherche où nous avons pu les concevoir grâce à un cas exploratoire et à notre participation à une expérience pédagogique (Verstraete et Jouison, 2007).

Le premier est une grille de questions (structurée grâce aux trois corpus théoriques) servant de guide aux étudiants à qui il est demandé de rédiger un document présentant le BM de leur future entreprise (dans certains cas « virtuelle » mais dans d'autres correspondant à de véritables projets). Ils ne doivent pas répondre aux questions les unes à la suite des autres mais simplement s'assurer que leur document répond bien à chacune d'entre elles. Sur le terrain (avec les porteurs de projet), cette liste n'a jamais été utilisée telle quelle. Il s'agit plutôt d'une grille de lecture que nous avons adoptée, intégrée et qui a guidé nos interactions avec les entrepreneurs mais les questions n'ont pas été utilisées sous la forme du document pédagogique.

Le second est une matrice dont nous ne sommes pas à l'origine (elle a été imaginée par le responsable pédagogique du Master où nous intervenons) mais qui a été amendée par notre implication dans la formation. Cette matrice rassemble en un seul document des éléments inhérents aux trois théories mobilisées dans la conceptualisation. Les colonnes invitent les entrepreneurs à s'interroger successivement sur la nature des ressources, sur la façon de les obtenir, sur les catégories de parties prenantes impliquées, sur les échanges de valeur et sur les relations avec ces PP (pouvoir de négociation, attentes, attitude).

Un inconvénient de cette matrice est sa verticalité : les liens n'apparaissent pas clairement entre l'organisation et les PP, voire entre les PP elles-mêmes. C'est pourquoi cette représentation nous semble devoir être complétée par une autre, plus visuelle.

Le troisième outil n'a pas été, initialement, conçu avec les étudiants mais est né de l'interaction avec le cas exploratoire. Il s'agit d'une schématisation du BM. Construire un tel schéma sorti de tout contexte et sans s'appuyer sur un cas concret est impossible et risque de paraître réducteur : en effet, s'y essayer reviendrait à prétendre que tous les entrepreneurs ont les mêmes parties prenantes et qu'une chaîne et un réseau de valeur ont la même allure quel que soit le projet, ce qui est erroné. Il faut concevoir que le schéma diffère d'un BM à l'autre. Sur le principe, la proposition de valeur est placée au centre du schéma et les interactions avec les acteurs de la chaîne de valeur sont représentées par des flèches à double sens symbolisant l'échange de valeur.

De la même manière que les cases de la matrice ne permettent pas de tout représenter, la schématisation non plus : à ce titre, il nous semble qu'elles se complètent, la matrice permettant notamment le développement du contenu des flèches (ressources, valeur, relations avec les parties prenantes) et le schéma permettant de prendre de la hauteur et de faire par exemple apparaître des liens (non représentés dans la matrice) entre différentes parties prenantes qui pourraient avoir une incidence sur la future entreprise. Les points d'entrées des deux représentations (les ressources pour la matrice, les PP pour le schéma) sont également complémentaires et peuvent apporter du sens et aider les porteurs de projet à bien maîtriser le réseau d'affaires de leur future organisation.

Dans un souci de clarification du concept, nous avons délibérément choisi de ne pas parler du triptyque théorique aux porteurs de projet. Néanmoins, les trois théories sont utilisées notamment au travers des exercices et outils proposés aux entrepreneurs pour les aider à construire leur BM. Le chercheur entame la phase empirique de cette recherche en ayant, à sa disposition, ses connaissances sur le concept de BM et les pistes d'outils issus de la phase exploratoire de la recherche.

La figure 2, page suivante, résume les différentes étapes du protocole de recherche et notamment l'étape d'identification du problème, de négociation et d'analyse des résultats que, pour des raisons évidentes de place nous n'avons pas pu développer dans la présente communication.

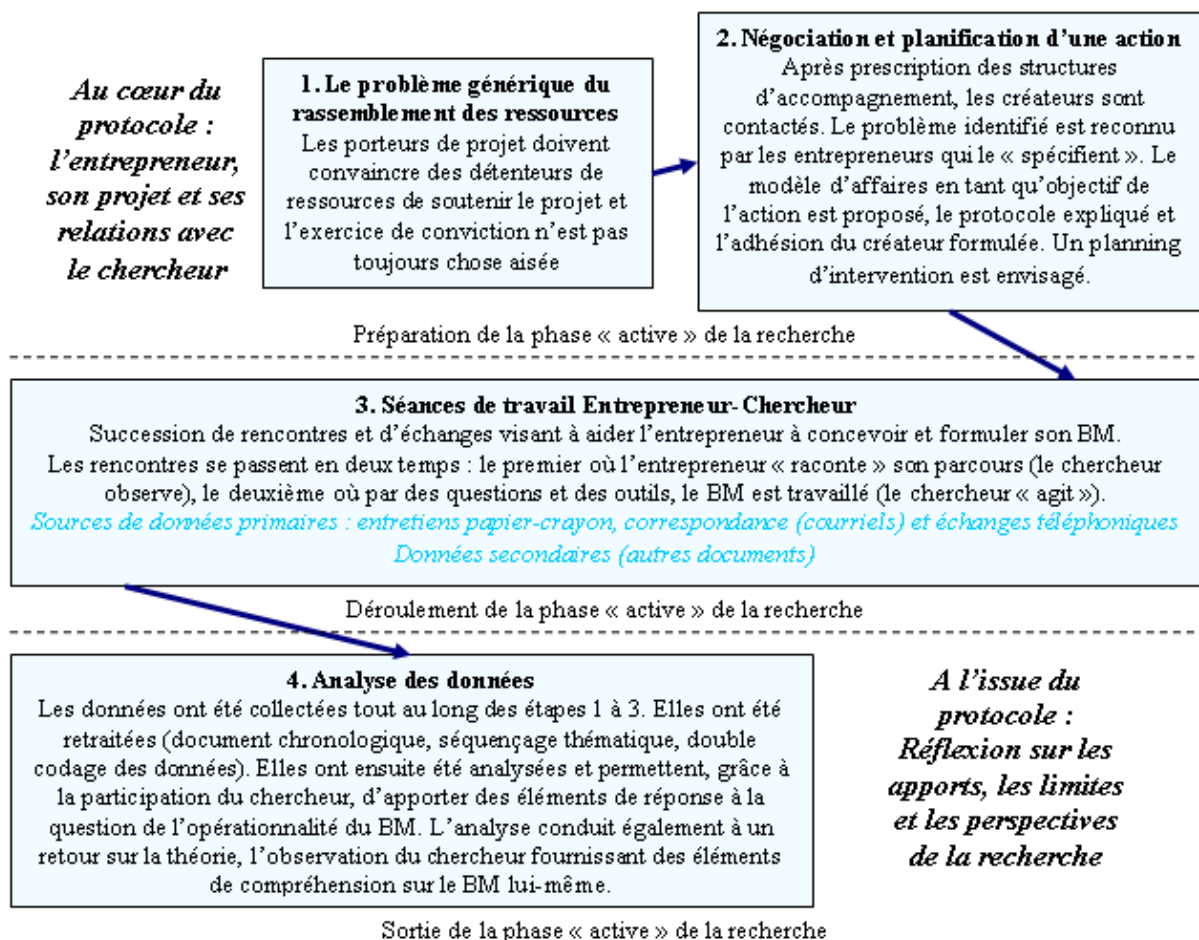


Figure 2: Proposition de synthèse des étapes du protocole de recherche

Le terrain de la recherche est constitué de six cas (annexe 1). Ils ont été trouvés par l'intermédiaire de quatre structures d'accompagnement différentes et ont accepté volontairement la collaboration avec le chercheur. Des critères de diversité préalablement définis ont également été respectés : les profils des entrepreneurs sont variés en terme de sexe, âge, situation personnelle et professionnelle, expérience entrepreneuriale. Le souhait de ne pas limiter l'usage du BM au contexte de l'innovation technologique est respecté : deux cas sont liés à Internet et à l'informatique, un autre correspond à un transfert de technologie et les trois derniers cas sont plus traditionnels. Enfin, le profil des organisations à naître est également divers : d'un cas à l'autre, des différences existent quant au capital de départ, à la présence ou pas de plusieurs entrepreneurs, ou encore au statut juridique envisagé pour la future entité.

2.2. Résultats des échanges avec le terrain

Notre démarche de recherche, consistant en une approche participante auprès de porteurs de projet, visait à aborder la question de l'opérationnalité du BM en contexte de création d'entreprise. Les échanges que nous avons eu avec les porteurs de projet nous ont mutuellement enrichis et il nous est apparu pertinent, à des fins d'analyse, de relever les apports respectifs de la recherche au terrain (2.2.1) et du terrain à la recherche (2.2.2)⁵.

2.2.1. Les apports de la recherche au terrain

Les apports vis-à-vis du terrain se situent à trois niveaux. Le premier correspond à notre implication parfois très concrète dans l'avancement des projets. Ainsi, répondant aux sollicitations des porteurs de projet, nous avons parfois participé à des étapes (recherche d'un logo, d'un nom pour l'organisation, rédaction de textes destinés aux outils de communication...) apparemment éloignées de la réflexion sur le BM. Nous avons cependant remarqué que ces questions opérationnelles pouvaient être liées à des réflexions sur le cœur de l'affaire, permettant d'affiner la définition de l'offre ou proposition de valeur de l'entreprise. Egalement, lorsque cela s'est avéré possible, nous avons mis à la disposition des porteurs de projet notre propre réseau de connaissances afin, notamment, de les aider à mieux comprendre les conventions de qualification auxquelles ils étaient confrontés. Enfin, les séances de travail ont été vécues par les entrepreneurs comme des temps de prise de recul bénéfiques à l'avancement de leurs projets, leur permettant de faire le point sur les étapes franchies et sur les tâches restant à accomplir. Ce constat souligne, selon nous, la pertinence de l'approche participante pour travailler avec les porteurs de projet.

Le deuxième apport s'est traduit par notre influence dans certaines étapes du parcours de création. Ainsi, concernant leur proposition de valeur, les séances de travail ont parfois permis de mettre à jour un manque de clarté dans la présentation qui en était faite que nous avons contribué à dépasser. Egalement, une mauvaise définition des cibles de l'offre pouvait conduire à des incohérences que les discussions avec les entrepreneurs ont permis de révéler. Dans certains cas, il s'avérait nécessaire d'envisager différents scénarios. La schématisation du réseau d'affaires a permis à ces entrepreneurs de mieux comprendre quels étaient les changements que provoquaient tel ou tel choix, cette visualisation les aidant à prendre, finalement, les décisions et à piloter l'évolution de leur modèle au lieu de le subir. Dans les cas où le projet impliquait une équipe entrepreneuriale, notre démarche de RA a permis aux porteurs de projet de percevoir que la définition des rôles de chacun pouvait être un « problème » pour l'organisation et de les aider à clarifier les attentes et attributions de chacun.

⁵ Notons qu'à un niveau d'abstraction plus grand, l'analyse des données collectées a permis d'appréhender de façon plus fine la nature du BM en tant que convention et a fait apparaître que cette convention était relative à la génération, à la rémunération et au partage de la valeur. Toutefois, cet aspect des résultats ne sera pas traité ici et fera l'objet de communications ou de publications ultérieures.

Le troisième apport que nous souhaitons souligner est l'appropriation, par les entrepreneurs, des concepts sur lesquels nous avons travaillé avec eux. Cette appropriation s'est traduite, pour certains, au travers de leur utilisation autonome de certains outils. D'autres ont même proposé de nouveaux outils ou de nouveaux usages de ceux que nous leur soumettions. Enfin, c'est dans leur discours que nous avons pu observer que certaines notions étaient assimilées. C'est en particulier le cas de l'échange de valeur.

2.2.2. Les apports du terrain à la recherche

Sur le plan de la recherche, les résultats se situent à deux niveaux.

Le premier est instrumental. Nous avons appris, au contact des entrepreneurs, à utiliser les outils conceptuels issus de la phase exploratoire de la recherche et entrevu d'autres outils possibles. Concernant la matrice des parties prenantes, son remplissage systématique, s'il s'avère pertinent en contexte pédagogique, ne trouve pas sa place dans l'accompagnement des entrepreneurs. En effet, ces derniers ne parviennent à remplir cette matrice que lorsqu'ils se sentent concernés par la PP ou par les ressources abordées dans le cadre de l'avancement de leur projet. Il s'agit donc d'aborder les matrices en fonction du contexte des porteurs de projet et également d'être capable de recentrer les questionnements sur certains aspects en fonction des besoins ou difficultés exprimés. La schématisation du réseau d'affaires, afin de ne pas se limiter à un inventaire des PP, a appelé une représentation parcellaire, par catégorie de PP plutôt qu'à des schématisations globales, trop complexes et finalement pauvres en contenu. Nous avons également envisagé, au contact des porteurs de projet, d'autres outils. Ainsi, la création d'une fiche de suivi des contacts avec les parties prenantes s'est avérée nécessaire et l'utilisation de l'outil informatique pour pallier les limites des deux représentations (matricielle et schématique) en les combinant a été abordée – elle fera l'objet de développements ultérieurs de notre recherche.

Le second niveau est relatif à la naissance du BM au cours du processus entrepreneurial. Nous avons pu noter que, plus les ressources détenues par les PP sont importantes pour l'organisation naissante, plus leur influence sur cette dernière est visible, plus l'attention portée par les entrepreneurs sur les attentes exprimées est grande. Toutefois, nous avons observé que l'impact des PP sur les projets avait tendance à diminuer avec l'avancement de ces derniers. La stabilisation du BM nous est alors apparue comme une nécessité pour permettre la concrétisation des projets, c'est à dire le passage à l'acte d'entreprendre. L'influence des PP se traduit également par les conventions de qualifications qu'elles partagent auxquelles les entrepreneurs sont confrontés. Lorsque ces derniers ont une expérience dans le secteur d'activité où ils créent, ces conventions sont connues et maîtrisées et les porteurs de projet mettent à profit ces connaissances pour proposer au marché un BM susceptible d'être accepté. Dans le cas contraire, la confrontation aux conventions peut alors devenir problématique car il leur faut à la fois les découvrir puis les comprendre et les assimiler afin de les intégrer à leurs projets (pour s'y conformer ou s'en détacher selon les cas).

Discussion/conclusion

Le protocole de recherche imaginé pour questionner l'opérationnalité du concept de BM ouvre une discussion quant à la place éventuelle du BM dans les méthodes d'accompagnement à la création d'entreprise.

Les structures d'accompagnement s'attachent à aider les porteurs de projet en fonction d'étapes typiques de tout parcours de création. Ainsi, elles commencent souvent leur

protocole de suivi par une évaluation de l'adéquation « homme-projet » permettant à l'entrepreneur de faire le point sur ses motivations et ses compétences, l'objectif étant de lui permettre de pointer ses faiblesses afin d'y remédier, soit en prévoyant de se former, soit en s'entourant de collaborateurs détenant les compétences qui lui font défaut. Après cette sorte de « bilan de compétence » préalable, les formules d'accompagnement varient. Dans tous les cas, il s'agit d'apporter des réponses aux questions soulevées par le parcours des créateurs. Lorsque l'entrepreneur doit définir plus précisément son offre et évaluer son marché, une aide peut lui être proposée dans la réalisation de son étude de marché. Lorsqu'un créateur essaie de déterminer quel statut juridique ou quel régime social adopter, des conseils (ou des formations) peuvent lui être dispensés par des spécialistes (avocats, fiscalistes) rattachés aux structures d'accompagnement.

De manière assez classique, l'aide à l'élaboration du Business Plan est souvent proposée. Le BP est le document écrit traditionnellement demandé par divers interlocuteurs des entrepreneurs, au premier rang desquels les investisseurs. Dans ce support, on s'attend à trouver une présentation relativement détaillée du projet. Les détenteurs de ressources s'appuient notamment sur lui pour décider de l'attribution ou non des ressources qui leur sont demandées. Il n'est pas surprenant de constater l'importance prise par le BP en contexte de création d'entreprise mais il convient de signaler que son usage ne se limite pas à l'entreprise naissante. Sans prétendre faire une analyse critique de ce document⁶, notre expérience de la création d'entreprise et nos observations nous ont conduit à plusieurs constats.

Le BP est parfois assimilé à un guide permettant aux entrepreneurs d'envisager différents éléments fondamentaux de leur parcours (de se poser les bonnes questions). La réalisation du prévisionnel financier prend toutefois des proportions considérables, en partie en raison de l'inexpérience des porteurs de projet en matière de comptabilité/finance. Les *chiffres* les inquiètent et ce d'autant plus que c'est sur cette partie du BP que les investisseurs fondent, pour l'essentiel, leur décision. Cette préoccupation occulte d'autres dimensions fondamentales. De plus, la dimension planification du BP est celle qui souffre le plus de critiques tant il est difficile pour un porteur de projet de pouvoir établir des prévisions fiables quant à l'avenir de son entreprise (Marion 1999, Sammut 1999). Les calculs relèvent souvent du « bricolage » et s'avèrent, en définitive erronés, une erreur fréquente étant la surestimation du chiffre d'affaires. Par ailleurs, la rédaction du BP est parfois vécue comme un exercice imposé, les porteurs de projet s'attachant à remplir les cases d'un plan dont ils n'ont pas choisi la structure et dont ils ne perçoivent pas toujours l'intérêt.

Suite aux constats précédents, notre propre démarche auprès des porteurs de projet nous paraît une piste alternative pour l'accompagnement à la création d'entreprise, le BM pouvant être un concept pertinent dans ce cadre. Aucun des entrepreneurs ayant travaillé avec nous n'a eu le sentiment de faire la même chose que dans le cadre de l'accompagnement qu'ils recevaient par ailleurs. Ceci témoigne de la complémentarité de notre approche. Les résultats obtenus sur le plan managérial (affinement de la proposition de valeur, évolution du modèle de revenus, alignement des collaborateurs, conviction des PP...) sont autant d'apports qui nous semblent fondamentaux pour les porteurs de projet et dont ils ont pu bénéficier grâce à notre collaboration.

La position du BM au centre du processus entrepreneurial (Verstraete et Saporta, 2006) amène également à revenir sur les étapes fondamentales de l'idée et de l'opportunité d'affaires sans que soit nécessairement entamée la rédaction d'un business plan. La réflexion sur chacune des étapes permettant de réunir les données qui viendront un jour alimenter le support écrit.

⁶ Une recherche est en cours sur ce thème au sein de l'équipe de recherche dans laquelle nous évoluons.

L'objectif de notre recherche n'était pas de proposer une nouvelle façon d'accompagner les entrepreneurs ou d'aller jusqu'à l'opérationnalisation du concept au travers d'outils formels. Le propos ici est donc de montrer une suite que nous pourrions lui donner. Sous forme de recherche-action menée dans des structures d'accompagnement, nous pourrions envisager la formation d'accompagnateurs au concept de BM et mettre en place un protocole de recherche permettant la mesure de l'impact de l'introduction de ce concept dans leurs démarches d'accompagnement, de leur point de vue et du point de vue des porteurs de projet en ayant bénéficié.

Bibliographie

- Afuah A. & Tucci C.L. (2000) *Internet Business Models and Strategies: text and cases*, Boston: McGraw-Hill
- Aggeri F. & Acquier A. (2005) « La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? », *14ème Conférence de l'AIMS*
- Alt R. & Zimmerman D. (2001) « Introduction to Special Section – Business Models », *Electronic Markets*, Vol. 11, No. 1, p.3-9
- Amit R. & Zott C. (2001) « Value Creation in e-business », *Strategic Management Journal*, No. 22, p.493-520
- Applegate L.M. (1999) « Emerging Networked Business Models: Lessons from the Field », *Harvard Business School Note*, p.801-172
- Chesbrough H.W. (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston
- Chesbrough H.W. (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* Boston: Harvard Business School Press Books
- Chesbrough H.W.(2007) « Why Companies Should Have Open Business Models", *MIT Sloan Management Review*, 2007, Vol. 48, n°2, p.22-28
- Chesbrough H.W. & Schwartz, K. (2007) « Innovating Business Models with co-Development Partnerships », *Research Technology Management*, Vol. 50, n°1, p.55-59
- Clarkson M.B.E. (1995) « A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, p.92-117
- Dubosson-Torbay M. et al. (2002) « eBusiness Model Design, Classification and Measurements », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, n°1, p.5-23
- Freeman R. E. & Reed D. (1983) « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, Vol. 25, n°3, p.88-106
- Gordijn J. et al. (2000) « Business Modelling is not Process Modelling », *Conceptual Modeling for e-Business and the Web ECOMO LNCS*, Vol. 1921, p.40-51
- Gordijn J. & Akkermans H. (2001) « E3-value: Design and Evaluation of e-Business Models », *IEEE Intelligent Systems*, Vol. 16, n°4, p.11-17
- Gordijn J. (2002), *Value-based requirements engineering – exploring innovative e-commerce ideas*, PhD Thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Hamel G. (2002), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Penguin Group, New York, NY
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1993) « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, n°71
- Hedman J. & Kalling T. (2003). « The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations », *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, n°1, p.49-59
- Hult M. & Lennung S. (1980), « Toward a definition of action research: a note and bibliography », *Journal of Management Studies*, Vol. 17, n°2, p.241-250
- Jouison E. & Verstraete T. (2008), « Le Business Model d'une création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°181, 2008/1
- Jouison E. (2008), « L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux
- Kartseva V. et al. (2006) « Toward a Modeling Tool for Designing Control Mechanisms for Network Organizations », *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 10, n°2, p.57-84
- Lecocq X. et al. (2006) « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, p. 96-109

- Linder J.C. & Cantrell S. (2001) « Five Business-model Myths that Hold Companies Back », *Strategy & Leadership*, Vol. 29, n°6, p.13-17
- Magretta J. (2002) « Why Business Models matter », *Harvard Business Review*, Vol. 80, p.85-92
- Mahadevan B. (2000) « Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy », *California Management Review*, Vol. 42, n°4, p.55-69
- Maître B. & Aladjidi G. (1999) *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Paris: Dunod
- Martensson P. & Lee A.S. (2004) « Dialogical Action Research at Omega Corporation », *MIS Quarterly*, Vol. 28, n°3, p.507-536
- Morris D.W. et al. (2005) « The Entrepreneur's Business Model : toward a Unified Perspective », *Journal of Business Research*, n°58, p.726-735
- Osterwalder A. (2004), *The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach*, Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne
- Osterwalder A. et al. (2005) « Clarifying Business Models : origins, present and future of the concept », *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, p.1-25
- Pateli A.G. & Giaglis G.M. (2005) « Technology Innovation-induced Business Model Change: a Contingency Approach », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, n°2, p.167-183
- Petrovic O. et al. (2001) « Developing Business Models for eBusiness », *Actes de l'International Conference on Electronic Commerce* à Vienne (Autriche)
- Rapoport R.N. (1970), « Three Dilemmas in Action Research », *Human Relations*, Vol. 23, n°4, p.499-513
- Rappa M. (2000), « Business Models on the Web », <http://digitalenterprise.org/models/models.html>, dernier accès 30 Août 2007
- Shafer S.M. et al. (2005) « The power of business models », *Business Horizons*, Vol. 48, n°3, p.199-207
- Stringer E.T. (1996), *Action research, a handbook for practitioners*, Sage Publications
- Susman G.I. & Evered R.D. (1978) « An assessment of scientific merits of action research », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, n°4, p.582-603.
- Tapscott D. (1999) *Creating Value in the Network Economy*, Harvard Business School Publishing, Boston
- Timmers P. (1998) « Business Model for Electronic Markets », *Electronic Markets*, Vol. 8, n°2, p.3-8
- Venkatraman N. & Henderson J. (1998) « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, Vol. 40, n°1, p.33-48
- Verstraete T. & Jouison E. (2007) « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise », *XVIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) à Montréal (Québec)*
- Verstraete T. & Saporita B. (2006) *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG
- Viscio A. & Pasternack B.A. (1996) « Toward a new Business Model », <http://www.strategy-business.com/>, 1996, dernier accès 30 août 2007
- Warnier V. et al. (2004) « Le Business Model : l'oublié de la stratégie ? », *XIIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*

Annexe 1 : Caractéristiques des cas de la phase empirique

Nom de l'entrepreneur	Cosmétique	Eco-Info	Fruit séché	Citoyen	Ecol'eau	Bento
Date du premier contact avec le chercheur	04/12/2007	27/11/2007	09/05/2007	24/01/2007	12/12/2006	01/12/2006
Structure d'accompagnement d'origine	Entreprise privée	Incubateur régional	Incubateur régional	Entreprise privée	Organisme consulaire de formation	Entreprise privée
Genre	Femme	Homme	Homme	Homme	Femme	Femme
Situation personnelle	Célibataire	Variable selon les porteurs de projet	Marié Père de deux enfants (11 et 16 ans)	Marié Père de deux enfants en bas âge	Célibataire	Célibataire Mère d'une jeune fille de 13 ans
Statut	Chef d'entreprise	Demandeurs d'emploi	Chef d'entreprise	Demandeur d'emploi	Demandeur d'emploi	Demandeur d'emploi
Secteur	Cosmétiques	Informatique	Agriculture - Innovation	Presse	Ingénierie - Ecologie	Restauration
Organisation	Entreprise	Entreprise	Entreprise	Association	Entreprise	Entreprise
Première création	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
Projet porté seul ou à plusieurs ?	Avec un associé	Equipe entrepreneuriale (5 associés) – travail avec les 5 membres de l'équipe	Avec deux associés	Equipe entrepreneuriale (5 personnes au total) – Travail avec le porteur de projet	Seule	Avec une associée
Apport personnel initial	Aucun (50000€ apportés par son associé)	Variable selon les porteurs de projets	Plus de 70000€	Entre 10000 et 20000€	20 000 €	Moins de 5000€