



Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle

Thierry VERSTRAETE

Professeur, Université Montesquieu Bordeaux IV, associé à BEM

Estèle JOUISON-LAFFITTE

Maître de Conférences à l'IUT Montesquieu de l'Université Bordeaux IV, département TC

Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle

Thierry Verstraete*, **Estèle Jouison-Laffitte****

* Professeur, Université Montesquieu Bordeaux IV, associé à BEM

thierry.verstraete@u-bordeaux4.fr

** Maître de Conférences à l'IUT Montesquieu de l'Université Bordeaux IV, département TC
estele.jouison@u-bordeaux4.fr

Les auteurs remercient « Management International » d'avoir accepté que la version en langue française d'un article à paraître en langue anglaise dans cette revue soit évaluée et présentée lors du 10^{ème} CIFEPME. Elle témoigne ainsi d'un soutien à la francophonie.

Résumé

Le Business Model est un *buzzword* apparu avec les fameuses *start-up*. Les auteurs adoptent une perspective conventionnaliste pour expliquer sa nature. Ils montrent que la convention implique un mouvement faisant apparaître le phénomène entrepreneurial, c'est-à-dire la genèse de l'organisation. En effet, l'entrepreneur doit se déplacer pour convaincre les possesseurs des ressources nécessaires au projet d'apporter ces dernières afin de pouvoir fournir une offre de valeur au marché, ce qu'ils ne feront que s'ils perçoivent des perspectives de rémunération (celle de l'offre et la leur). Autrement dit, le Business Model est un artefact social expliquant l'impulsion d'une organisation puisque les ressources ne se réunissent (donc ne s'organisent) que si une convention naît entre les partenaires. Ce faisant, la convention rend le phénomène entrepreneurial observable. Dans le cadre de la création d'une firme, le BM est cette convention. Il est, en quelque sorte, le médium de l'expression de la vision du « monde commun » aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise.

Introduction

L'entrepreneuriat compose avec la polysémie du terme « entreprise », lequel peut signifier l'action d'entreprendre ou son résultat. Les chercheurs de ce domaine s'intéressent aux deux acceptions mais semblent mettre l'accent sur la dynamique plutôt que sur le résultat dans la mesure où ce dernier ne prend pas forcément la forme d'une entreprise telle qu'on l'entend communément, c'est-à-dire une firme. Les formes naissant de ce mouvement qu'est le phénomène entrepreneurial sont en effet multiples : firme, association, filiale et pourquoi pas parti politique, etc. On peut voir ces formes, quelles qu'elles soient, comme des organisations de ressources au service d'une vision généralement collective (en référence à Penrose, 1959), quand bien même un acteur incarnerait le projet en le portant.

Dans cette communication, notre propos concerne le phénomène donnant lieu à la création d'une firme.

Entreprendre est ainsi une dynamique ou un mouvement. Il s'agit d'une action collective s'inscrivant dans un processus plus ou moins long au sein duquel les ressources captées sont organisées pour servir un projet. Si le chercheur s'intéresse à l'organisation naissant du phénomène entrepreneurial, et puisqu'il met l'accent sur la dynamique, en conséquence, il compose avec une autre polysémie, à savoir celle concernant l'organisation des ressources réunies. En effet, le terme « organisation », à l'instar de l'entreprise, est ambivalent. Selon Desreumaux (1998), l'organisation désigne l'entité créée pour mener une action collective, l'agencement de l'entité et les processus ayant produit à la fois l'entité et son agencement. Un regard particulier est également porté sur les interactions entre les niveaux d'organisation où l'individu n'est pas oublié (Belhing, 1978 ; Chanlat, 1990). Les problèmes afférents, et les solutions qui leur sont apportées, intéressent de nombreuses disciplines et nous adoptons ici une perspective managériale en considérant, avec David et al. (2000), que les sciences de gestion trouvent leur essence dans l'étude de l'action collective, voire même dans ce qui pourrait être qualifié de sciences de l'entreprendre (Verstraete, 2000, 2007).

En effet, l'action d'entreprendre est une dynamique collective constituant la genèse de l'organisation qu'il convient de piloter pour parvenir à réaliser une vision, la performance pouvant être appréciée, d'une part, par rapport à ce but souvent rédigé dans un plan d'affaires et, d'autre part, par rapport à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (une partie non satisfaite n'apporte plus ses ressources au projet).

Pour comprendre l'entrepreneuriat, il faut comprendre cette genèse. Ce papier y contribue.

Il ne s'agit pas de dire que la littérature en entrepreneuriat a oublié d'y travailler. Par exemple, avec le concept d'émergence organisationnelle, Gartner (1985) démontre que l'acte de création ne peut pas être assimilé à la création d'entreprise à laquelle l'entrepreneuriat est parfois réduit. En se référant aux travaux de Weick (1979), Gartner démontre qu'une dynamique organisationnelle est enclenchée avant que l'entité n'existe. Il s'agit de comprendre comment une organisation en vient à exister. Pour Gartner (1995), le chercheur en entrepreneuriat doit se focaliser sur les facteurs permettant de répondre aux questions suivantes : comment l'organisation commence-t-elle ? Comment, pourquoi, où et quand les organisations en viennent à exister ? Qui est impliqué dans cette émergence ? La dernière question ne concerne pas uniquement l'individu ou l'équipe entreprenant car elle inclut le collectif engagé dans le façonnage du réel. Cet interactionnisme symbolique décrit l'influence entre acteurs et le processus d'élaboration de sens en résultant. L'expression choisie par Gartner est « émergence », qui exprime ce qui devient manifeste, visible. Au sein de la communauté francophone, Verstraete (1997a, 2003) s'inscrit dans la même veine et s'inspire également des propositions de Weick (1979). Il préfère l'utilisation du terme « impulsion »,

lequel intègre l'émergence et permet, d'une part, d'insister sur l'importance de l'évènement déclencheur et, d'autre part, de considérer le développement car le phénomène peut perdurer dans le cadre d'un entrepreneuriat persistant. Cette impulsion peut s'effectuer ex nihilo ou à partir d'une entité existante. Ce dernier cas évoque au moins deux manifestations, certaines formes de reprise d'entreprise ou de transmission, ainsi que ce qu'on s'accorde désormais à appeler l'intrapreneuriat, où un individu non dirigeant entreprend pour une entité existante l'employant. Pour rester dans le périmètre de l'entrepreneuriat, le phénomène est à l'initiative d'un entrepreneur (ou d'une équipe entrepreneuriale). Cet acteur est en relation de symbiose avec l'organisation qu'il impulse, laquelle précède l'institutionnalisation de l'entité naissant de la dynamique. L'auteur convoque la théorie des conventions pour expliquer la construction d'un sens émanant d'une représentation collectivement partagée par les parties prenantes ayant apporté les ressources nécessaires au projet (l'entrepreneur, les clients, les financeurs, les salariés, etc.).

Ici, nous proposons, en quelque sorte, de donner corps à cette convention qui naît et se développe, voire se régénère. Notre travail se situe à un niveau très « micro », au plus près du grain de la coordination évoqué par Eymard-Duvernay (2006) dans un ouvrage consacré à la théorie des conventions.

Il est difficile d'aller au plus près de ce grain en ignorant le « Business Plan », lequel pourrait être ce corps précédemment cité. Le plan d'affaires est tangible, car visible, et palpable, puisque prenant la forme de mots couchés sur du papier pour une trentaine de pages. Il est un document consacrant tout le travail effectué pour mettre au point le projet. Il présente l'idée, révèle le marché, explicite la stratégie et planifie les opérations pour ensuite traduire financièrement à la fois les besoins en ressources et les estimations de résultat, sans oublier d'anticiper l'institutionnalisation de l'entité par le Droit en proposant une forme juridique pour la personne morale qui va naître. Il permet à celui qui le consulte de comprendre les conditions d'émergence du projet, en évoquant tout un ensemble d'éléments parmi lesquels, par exemple, les motivations de l'entrepreneur. Le plan d'affaires présente également les scénarii possibles d'évolution. Il conditionne souvent la possibilité de faire naître l'entité parce qu'il reste exigé par certains partenaires, notamment financiers qui, sans lui, ne s'engagent pas. Toutefois, il n'est qu'un document écrit exprimant, certes, un effort de formalisation louable et dont il faut reconnaître les vertus malgré les critiques dont il fait l'objet¹. Même si son écriture a été précocement démarrée, il constitue davantage l'aboutissement d'un processus de mise au point d'une affaire que sa genèse. De plus, il n'est qu'un corps physique au sein duquel il faut trouver l'artefact économique et social fondant la convention. Cette communication propose de considérer le Business Model comme étant cet artefact.

Il suffirait de constater que des affaires démarrent sans la présentation d'un plan d'affaires pour affirmer que c'est autre chose qui explique la genèse ici recherchée. Il s'avère que ce constat est effectif. En partant des premières affaires imaginées sur internet, les fameuses *start-up*, on relève, par exemple, des levées de fonds antérieures à la présentation d'un plan d'affaires. C'est bien qu'un collectif s'est accordé autour de l'affaire proposée, ce qui témoigne de la convention naissante. Le terrain a mis un nom sur ce qui donnait sens aux affaires : Business Model (BM dans la suite du texte). Cette terminologie s'est amplement et rapidement diffusée, tel un *buzzword*. Autant en recherche qu'en pédagogie, l'enseignant-chercheur ne pouvait ignorer une notion dont le terrain s'emparait. Notre effort de conceptualisation nous conduit à voir le BM comme la convention au cœur du projet

¹ Pour une discussion sans concession sur le plan d'affaires voir Gumpert (2002) ; voir également la synthèse récente de Dondi (2008).

d'entreprendre et de l'entreprise. Nous allons montrer que le BM constitue la convention autour de laquelle le mouvement s'enclenche et se développe, qu'il est le médium de l'expression de la vision du « monde commun » aux multiples parties prenantes que constitue l'entreprise. Le problème consiste alors, d'une part, à mettre au jour la nature du BM et, d'autre part, à démontrer qu'il est consubstantiel à l'apparition d'un phénomène entrepreneurial. Les questions indissociables posées dans ce papier sont donc les suivantes : Quelle est la nature du BM ? Quand un phénomène entrepreneurial apparaît-il ?

La première partie explique que le BM est, à l'origine, une quête de sens faisant accord entre des partenaires ayant besoin de comprendre le cœur du projet avant de s'y engager. Cette nécessité porte notamment sur trois dimensions essentielles qui sont les constituants du BM : générer de la valeur, en tirer une rémunération, partager la réussite avec le réseau de partenaires par la mise en place de relations de type gagnant-gagnant. La deuxième partie apporte un étayage théorique aux propositions de la première section. Si le bon sens conduit à relever que tout projet nécessite des partenaires apportant des ressources pour que l'offre puisse être générée et que des revenus puissent en être tirés, deux approches théoriques servent la compréhension des constituants du BM : la théorie des parties prenantes et la perspective des ressources. Il en ressort que le BM résulte de la cristallisation d'un collectif autour d'un projet dont le cœur est une représentation partagée de ce qu'est l'affaire naissante. Il est alors possible de formuler une proposition supplémentaire relative à la nature du BM. La troisième partie montre que celui-ci est une convention autour de laquelle un ensemble de partenaires apporte les ressources nécessaires au projet. La théorie des conventions est mobilisée pour expliquer cette nature du BM. Dans une dernière et quatrième partie, nous présentons les perspectives théoriques et pratiques découlant des propositions de ce papier, sans omettre de relever quelques limites de celui-ci.

ORIGINE ET CONSTITUANTS DU BM

Le monde académique a beaucoup étudié le BM dans le contexte des nouvelles technologies (Open Source, Peer-to-peer, etc.), comme le montrent par exemple les travaux de Gordijn (2002/2003), d'Osterwalder et al. (2005), pour ensuite très largement le dépasser.

Dans une première section, nous rappelons que le BM est apparu pour servir une quête de sens. Les trois sections suivantes s'appuient sur la littérature pour tracer le périmètre du BM en identifiant ses constituants.

BM : A L'ORIGINE UNE QUÊTE DE SENS

Desmarteau et Saives (2008) situent la première utilisation de l'expression BM à un texte de Bellman et al. (1957) où il correspondait à une modélisation mathématique des sources de revenus dans le cadre d'un jeu d'entreprise. Mais c'est le terrain qui a repris l'expression de façon spectaculaire avec l'avènement des *start-up* dans les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), en faisant du BM un *buzzword*. Son acception originale, relativement floue comme pour tout *buzzword*, restait attachée au modèle de revenu. Il faut dire que les partenaires potentiels à un projet avaient besoin de comprendre comment des revenus allaient être captés, surtout lorsque certaines utilisations de l'offre proposée ne trouvaient, *a priori*, pas de payeurs. Selon le principe de dissociation des marchés rappelé par Benavent et al. (2000), il était par exemple possible de répondre à ce problème en conférant la gratuité à une partie du service alors qu'une autre partie était payante. C'est le cas lorsqu'un téléphone mobile est quasi-gratuit mais associé à un service d'abonnement payant. Il était

également possible de recourir à des politiques de *versioning* comme le proposent Shapiro et Al Varian (1998), lorsque certains clients financent chèrement la version initiale d'un produit rendu ensuite plus accessible afin d'atteindre une masse importante d'utilisateurs.

En amont de la rémunération de l'offre, c'est bien évidemment cette dernière qu'il fallait comprendre. L'offre, c'est ce que la littérature en entrepreneuriat appelle l'opportunité d'affaires, c'est-à-dire la rencontre entre une idée d'affaires et un marché. Cette quête de sens était exigée par les partenaires potentiels d'un projet qui, à défaut de saisir l'offre et ce qu'elle pouvait rapporter, ne s'engageaient évidemment pas. Un effort supplémentaire était alors demandé au porteur d'un projet pour rendre intelligible ce qui ne l'était pas notamment en raison de l'absence d'historique. Il fallait donc aider les partenaires à, en quelque sorte, « voir » le projet. Pour cela, il fallait proposer un modèle.

La modélisation est l'exercice par lequel un objet de compréhension est rendu intelligible par le recours à un système permettant de voir cet objet. L'objet est un phénomène, une situation, un artefact, etc. Le modèle permet une visualisation de l'objet en générant, dans l'esprit du destinataire, une image mentale ou un schéma de représentation. Le langage utilisé pour donner ce sens est adapté en conséquence. Il peut prendre la forme d'un dessin, d'une formule mathématique, d'un texte, etc. ou combiner plusieurs formes. Le modèle est alors une clé d'intelligibilité de l'objet. Le système éducatif et la recherche s'appuient largement sur cet exercice. Dans le cadre de ce qui nous intéresse, c'est le business qu'il fallait rendre intelligible. Autrement dit, ce sont les affaires qu'il fallait modéliser. Modèle d'affaires en langue française, BM en anglais, l'expression relève du bon sens...

Mais, plus fondamentalement, c'est à une autre acception du mot sens que le BM est attaché, à savoir sa quête. Il s'agit de comprendre le cœur de l'affaire et son développement possible (le sens ou la direction que le projet va prendre dans le temps). Le modèle doit aider à voir le projet, donc à voir l'organisation alors que l'entité n'est pas encore juridiquement constituée, ainsi que ses possibles évolutions.

Nous proposons de considérer que le BM est la façon dont l'entreprise rend les affaires envisagées intelligibles à ses différentes parties prenantes. Le BM crée du sens par l'exercice de modélisation.

Le terrain s'emparant de cette expression, la communauté académique s'en est saisie pour la conceptualiser et la rendre intelligible. Autrement dit, il fallait modéliser le modèle lui-même... En effet, que répondre à un porteur de projet qui, dans le cadre d'une formation, interroge l'intervenant sur ce qu'est le BM, parce que des parties prenantes potentielles qu'il a rencontrées lui ont demandé quel était le sien ?

Les trois sections suivantes reprennent quelques éléments tirés de la littérature pour tracer le périmètre du BM.

COMPRENDRE LE MODELE DE REVENU

La section précédente évoque la rémunération de l'offre, en partant du problème des « payeurs ». Il n'est alors pas surprenant de voir les écrits sur le BM s'intéresser au modèle de revenus, lequel dépasse la seule identification des sources de revenus. D'un auteur à l'autre, les expressions varient et il est ainsi tantôt question de la manière (Maitre et Aladjidi, 1999), ou de la logique (Linder et Cantrell, 2001 ; Morris et al. 2005), ou des mécanismes (Chesbrough, 2003) ou du plan (Kumar et al., 2003) permettant de produire des revenus. La variété des terminologies utilisées par les auteurs masque en réalité une certaine homogénéité des conceptions. La question générique est la suivante : comment l'entreprise gagne-t-elle de

l'argent ? (Petrovic et al., 2001 ; Magretta, 2002 ; Morris et al., 2005). Osterwalder rattache cette question au cycle achat-vente de l'entreprise, le BM étant une « représentation de comment une entreprise vend et achète des biens et services et gagne de l'argent. » (2004, p.14), ce que formulent autrement Warnier et al. (2004) : « comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? »². Une fois les sources des revenus identifiées (Timmers, 1998 ; Morris et al. 2005), en reprenant les propos de Dubosson-Torbay et al. (2002), la finalité du BM est de « générer des flux de revenus bénéficiaires et soutenables. » (p.7). Il ne s'agit donc pas seulement d'expliquer le revenu d'aujourd'hui, mais aussi de montrer comment l'offre est rémunérée dans le temps et comment des profits sont possibles, rassurant ainsi en partie sur la pérennité du projet (Rappa, 2000 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Petrovic et al., 2001). Cette pérennité est également assurée par des revenus bénéficiaires et il n'est dès lors pas surprenant que la littérature fasse apparaître la structure des coûts et des marges comme pouvant être une composante du modèle de revenus.

Nous proposons d'intégrer au BM une dimension « rémunération de la valeur ». Cette rémunération est le prix payé par des marchés intéressés par ce qui est proposé. Elle comporte a minima les sources de revenus, le volume de ceux-ci et une estimation des profits.

Pour comprendre le modèle de revenu, encore faut-il comprendre l'offre. L'assimilation du BM à la seule rémunération de la valeur serait réductrice.

COMPRENDRE L'OFFRE

La littérature sur le BM parle de « proposition de valeur ». Le BM doit répondre à des questions de base du type : à quels consommateurs (démographique et géographique) l'entreprise offre-t-elle cette valeur ? (Afuah et Tucci, 2000) ; qui est le client ? (Magretta, 2002) ; quel est le segment de marché et à qui le service, le produit ou la technologie va être utile ? (Chesbrough, 2003) ; pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? Quelle sont la nature et l'étendue du marché sur lequel l'entreprise va entrer en concurrence ? (Morris et al., 2005). Le BM explique alors pourquoi la clientèle ciblée trouve intéressante la proposition de valeur et pourquoi l'entreprise, sur cette base, est susceptible de prendre un avantage concurrentiel. Maître et Aladjidi (1999) reprennent l'expression « *proposition value* » pour reconnaître, du point de vue de l'offre, la nécessité de trouver un client échangeant un coût contre une valeur d'usage supérieure à celui-ci. Osterwalder (2004) opte pour la même expression. Mais il faut encore que cette proposition de valeur soit à la fois comprise et acquise. Cette acquisition suppose que cette offre soit fabriquée et effectivement proposée par un acteur auquel le système reconnaît une légitimité, notamment dans sa capacité à tenir sa promesse (donc à fabriquer l'offre).

Nous proposons que le BM comporte une dimension « génération de la valeur ». Cette génération regroupe le porteur du projet (personne physique ou personne morale), la proposition de valeur et la fabrication de cette valeur.

Cette génération est rendue possible par la participation d'un réseau apportant ses ressources au projet.

² Lire également Lecoq et al. (2006).

CRISTALISER UN RESEAU

Pour croire au BM, les financeurs ont besoin de comprendre le modèle des revenus et la génération de la valeur, ils se questionnent sur le potentiel de l'affaire à recevoir l'adhésion des possesseurs des ressources nécessaires au projet : les clients notamment, car classiquement première partie à participer à la rémunération de la valeur, les payeurs plus largement si l'on se réfère au modèle de certaines *start-up*, mais toutes les parties prenantes globalement au regard de la nécessité de réunir tout type de ressources pour fabriquer la valeur sans laquelle la proposition n'est pas délivrée. Le créateur ne possédant pas en propre toutes les ressources, il faut rencontrer et convaincre ceux qui les possèdent de les lui apporter. Cette vision de l'entreprise n'est pas fondamentalement nouvelle. Desreumaux (1998) attribue à Barnard (1938) et à Simon (1947) un modèle dit de « l'équilibre de l'organisation ». Selon ce modèle, une organisation est en relation de dépendance avec tout un ensemble de partenaires recevant de cette organisation une rétribution contre ce qu'elle apporte (ex : un salaire rétribuant le travail d'un employé, un produit comme un paiement pour les clients, etc.). La relation est durable si chaque partenaire est satisfait selon son propre système d'évaluation.

Un BM n'est jamais conçu indépendamment des relations nécessaires au projet, c'est-à-dire finalement du réseau d'affaires contribuant, en apportant ses ressources, à la fabrication de l'offre de l'entreprise. La littérature fait référence à un réseau de valeur (Shafer et al., 2005) contribuant à la fabrication de la valeur. Le BM s'amende par les exigences rencontrées, évidemment sans croire pouvoir toutes les intégrer. Ce qu'il faut, c'est emporter l'adhésion d'un nombre suffisant de parties prenantes en fonction de l'ambition du projet, autant pour le démarrage de celui-ci que pour sa pérennité. Les partenaires idéaux n'adhèrent pas toujours, mais le projet n'est pas forcément mis en péril. Toutefois, la qualité du réseau réuni impacte le BM qui se construit en fonction des ressources rendues accessibles. Le BM dépend ainsi autant de la considération des attentes des parties prenantes que de la qualité des ressources effectivement obtenues ou promises.

L'adhésion des parties prenantes appelle en conséquence une troisième dimension au BM car une partie prenante potentielle n'apporte la ressource qu'en compensation de ce qu'elle tire de la relation d'échange. Cette dimension du partage appelle un exercice de conviction car il ne faudrait pas croire en une compréhension spontanée du modèle.

Nous proposons d'inscrire le BM dans une conception partenariale de la valeur, laquelle conduit à reconnaître une dimension « Partage » au BM, en ce sens que la firme fait bénéficier ses partenaires de sa réussite en les convainquant de développer des relations durables d'échange de type gagnant-gagnant.

Les sections suivantes apportent les soubassements théoriques permettant d'étayer les propositions précédemment formulées.

DEPLOYER UN EXERCICE DE CONVICTION AUPRES DE POSSESSEURS DE RESSOURCES

Nos propositions conduisent à considérer que le BM est créateur de sens pour une affaire et qu'il comporte trois dimensions : la génération de la valeur (porteur, proposition, fabrication), la rémunération (sources, volume, profit) de cette valeur et le partage de la réussite du projet avec les parties prenantes par une optimisation des relations avec elles (échange et conviction). Ce faisant, pour que les parties prenantes potentielles, qui ne sont au départ que

des possesseurs de ressources, adhèrent au projet en apportant justement les ressources attendues, encore faut-il qu'elles soient d'accord avec le modèle en construction. Elles ne seront pas sans exigence et si leurs attentes ne sont pas intégrées au BM, alors celui-ci a peu de chance de voir le collectif y adhérer. La première section considère que le point d'entrée d'une affaire socialement acceptée réside dans une conception résolument partenariale de la valeur. La deuxième section s'intéresse au cœur de cette conception : l'échange de ressources.

L'ENTREPRENEURIAT : UNE CONCEPTION PARTENARIALE DE LA VALEUR

Un créateur d'entreprise, portant un projet ambitieux, ne dispose quasiment jamais de toutes les ressources dont il a besoin pour entreprendre et il va devoir approcher ceux qui possèdent ces dernières pour les obtenir. A ce titre, il déploie un exercice de conviction visant à faire adhérer le possesseur de ressources et, ce faisant, le transformer en partie prenante. On pourrait, ici, distinguer les partenaires à convaincre dès le lancement de l'affaire et les partenaires à convaincre pour la pérennité de celle-ci. La littérature sur les parties prenantes, parce qu'elle s'intéresse essentiellement à la firme établie, étudie principalement la seconde catégorie, en témoigne la définition donnée par Freeman et Reed (1983, p. 91) : « tout individu ou groupe dont dépend la survie de l'organisation ... tout individu ou groupe identifiable pouvant affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'atteinte des objectifs de cette organisation ». D'autres catégorisations ont été proposées. Par exemple, Clarkson (1995) distingue, en premier lieu, les parties prenantes primaires. Elles sont, conformément à la définition de Freeman et Reed, nécessaires à la survie de l'organisation : les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, etc. Elles sont tenues par des relations que la firme établit entre elles et par la satisfaction qu'elle sait leur apporter durablement. En second lieu, Clarkson parle de parties prenantes secondaires, lesquelles regroupent des ensembles d'acteurs influencés par les décisions de la firme ou influençant ces décisions : groupes de pression, médias, etc. On pourrait, dans une certaine mesure, interpréter cette proposition en distinguant, d'une part, les parties prenantes directement impliquées dans le cycle achat-fabrication-vente et, d'autres part, les parties prenantes intervenant à un niveau plus macro, ou moins directement engagées dans la création de valeur bien qu'elles puissent affecter cette dernière.

Le propos précédent laisse planer une conception univoque de la valeur, celle proposée au marché. Mais la littérature sur les parties prenantes présente également celles-ci comme étant mues par des buts personnels dont une partie peut être atteinte par leurs relations avec la firme (Donaldson et Preston, 1995). Cette dernière est alors une constellation de coopérations et d'intérêts combinant des motivations individuelles et des motivations collectives. L'ensemble tient par la valeur que l'entreprise sait apporter durablement à chaque groupe (voire à chaque partie). Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus (Clarkson, 1995).

En ramenant ce propos au contexte de la création d'entreprise, la dynamique inhérente à l'impulsion d'une organisation suppose la consommation d'une énergie souscrite auprès de possesseurs de ressources qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation dans le système ainsi construit. La naissance et la poursuite de l'organisation dépendent de l'adhésion durable de ces parties prenantes, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. En effet, si la valeur générique produite doit rencontrer un marché, une valeur doit être singulièrement apportée à la partie prenante dont des ressources sont attendues. Avec chaque partie prenante, l'organisation est dans une relation d'échange de valeur. Une ressource qui a de la valeur pour le projet est attendue de la partie prenante, elle même attendant en retour une ressource ayant de la valeur pour elle. Elle aura même tendance à se tourner vers les partenaires lui apportant plus de valeur, tout comme le créateur le fera

avec ses parties prenantes. Au-delà d'un échange naturel entre deux partenaires (ex : un fournisseur attendant un paiement contre la marchandise livrée) il faudrait pouvoir optimiser la valeur échangée pour durablement capter la ressource nécessaire au projet (ex : le distributeur contribuant de façon positive à l'image de la marchandise livrée par le fournisseur). Autrement dit, il faut singulariser la valeur à chaque catégorie de parties prenantes (voire à chaque partie prenante) et ne pas se cantonner à la valeur apportée au marché, même si c'est une condition *sine qua non*. Cette position renvoie à une conception partenariale de la valeur parce que la genèse de l'organisation appelle les relations d'échange avec les partenaires et ce n'est pas, concrètement, le capital financier réuni qui est à la base de ce réseau de relations, même s'il y contribue³.

UN BUSINESS MODEL CONSTRUIT AUTOUR DE LA VALEUR DES RESSOURCES ECHANGEES

Les échanges entre partenaires portent sur des ressources nécessaires ou désirées, la valeur de celles-ci conditionnant ce qu'attend une partie contre ce qu'elle apporte à l'autre. Il serait possible de convoquer la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978) qui expliquent que tout acteur d'un réseau inter-organisationnel est en relation de pouvoir et de dépendance avec les autres. Son besoin de ressources (travail, capital, matières premières, etc.) le place en situation de dépendance par rapport à son environnement et il doit développer des stratégies pour être, lui-même, le fournisseur de ressources nécessaires aux autres et ainsi avoir une part de pouvoir sur eux. Les stratégies sont diverses : publicité pour rendre le consommateur dépendant ou au moins influencer son comportement d'achat, multiplier les sources d'approvisionnement, etc. Cette vision des relations d'échange est déterministe bien que l'acteur puisse naviguer en comprenant le réseau et en gérant les relations.

La littérature fait apparaître d'autres types d'approche théorique des ressources. Les efforts de théorisation dans ce domaine comportent des nuances⁴ et toute tentative d'articulation des travaux est un exercice périlleux, notamment pour expliquer comment une entreprise prend et développe un avantage concurrentiel. Ce n'est pas notre objectif, néanmoins, il est possible de retenir quelques éléments mis au jour par les auteurs et pouvant relever du bon sens. Par exemple s'agissant de la qualification des ressources afin de mieux les identifier (et on ne pourra que conseiller à un créateur d'entreprise de lister les ressources nécessaires à son projet), Wernerfelt (1984) parle d'actifs tangibles (ex : des machines pour la production) et d'actifs intangibles (ex : le talent managérial des décideurs). Penrose (1959) distingue les ressources physiques et les ressources humaines⁵.

Penrose (1959) considère les entreprises comme des ensembles de ressources et de services formés par ces ressources, lesquelles conditionnent leur évolution. Pour qu'une entreprise grandisse, elle doit, d'une part, se fixer un but et, d'autre part, organiser les ressources qu'elle détient pour l'atteindre. On retrouve ici la distinction faite par Chandler (1962) entre stratégie et structure. La structure correspond à l'agencement des ressources, la stratégie concerne leur

³ Un pont peut être ici érigé entre le domaine de l'entrepreneuriat et le champ de la gouvernance d'entreprise, où la création de valeur est un thème important, et où il a été reconnu que l'histoire nous conduit vers une conception partenariale de la valeur (Hirigoyen et Caby, 1998 ; Caby, Hirigoyen, 2005 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Barredy et al. 2008).

⁴ Pour aller plus loin, le lecteur se tournera par exemple vers Priem et Butler (2001) et vers un chapitre que Desreumaux et Warnier (2007) consacrent à Barney et constituant plus largement une réflexion sur la *Resource Based View (RBV)*.

⁵ A partir d'une conception singulière des ressources, Barney (1991, 1995) y ajoute les ressources organisationnelles (voir également Barney et Hesterly, 2006). Les ressources constituent en ce sens des capacités à bien faire les choses et la firme se définit, précisément, par ce qu'elle sait faire (Grant, 1991).

captation. En nous inspirant des propos de Barney (1991) pour les transférer au contexte de la création d'entreprise, un entrepreneur collecte les meilleures ressources (*resource-picking*) pour lui-même construire la meilleure offre (*capability-building*) constituant elle-même une ressource pour ceux qui l'acquièrent ou l'utilisent. C'est d'abord sur cette dernière qu'ont parié les parties prenantes. Elles ont été convaincues par la promesse de valeur et par la capacité du couple créateur-organisation à savoir la fabriquer. Autrement dit, les parties prenantes ont à la fois compris et adhéré à la génération de la valeur. Elles adhèrent également à la rémunération qui peut en être tirée (qui est elle-même évidemment une ressource) et attendent elles-mêmes une ressource en retour de celle qu'elles apportent au projet. La pérennité de l'entreprise dépend ensuite de la coordination de ces ressources et des relations d'échange avec les parties prenantes⁶. Finalement, le projet ne peut effectivement démarrer puis perdurer que si la source ne se tarit pas et que les différents types de partenaires s'accordent sur l'entreprise menée ensemble.

UNE PERSPECTIVE CONVENTIONNALISTE DE L'ENTREPRISE

La cristallisation des parties prenantes autour d'un projet de création d'entreprise est liée à une représentation collective faisant accord sur la façon de concevoir l'affaire en démarrage, c'est-à-dire l'entreprise au sens dynamique du terme. Plusieurs corpus théoriques proposent un éclairage des représentations collectives. Sans tous les inventorier, c'est le cas, par exemple, de la théorie des représentations sociales qui fournit une explication de la construction d'une vision consensuelle de la réalité, laquelle lie un sujet et un objet de représentation (voir par exemple Jodelet, 1989). Plus proche de notre discipline, en se préoccupant plus spécifiquement des organisations, c'est le cas de la théorie néo-institutionnelle, notamment dans son expression d'inspiration sociologique, lorsque les institutions sont vues comme des systèmes cognitifs combinés à des systèmes de régulations et à des systèmes normatifs (Scott et Christensen, 1995). C'est aussi le cas de la théorie des conventions, que nous avons mobilisée et qui connaît depuis 1989 un engouement important dans le contexte scientifique français. Cette théorie critique une partie de la théorie néo-classique de l'économie, en révisant certains de ses axiomes, mais il ne s'agira pas ici de redéployer les arguments apportés par des textes publiés dont c'était l'objectif⁷, pour plutôt, dans une première section, retenir les éléments les plus saillants de cette théorie permettant, dans une deuxième section, d'éclairer à la fois l'impulsion d'une organisation et, dans une troisième section, son artefact (le BM).

LA THEORIE DES CONVENTIONS : UN PROJET INTERDISCIPLINAIRE POUR L'ECONOMIQUE

Selon la discipline l'étudiant, la convention reçoit des acceptions liées par la sémantique mais dont l'articulation peut conduire à un excès d'éclectisme. On pourrait partir du Droit, lequel crée des conventions (ex : les usages commerciaux), elles-mêmes créant du droit (ex : l'obligation d'exécuter de bonne foi les contrats). La philosophie offre une autre perspective, notamment avec la contribution de Lewis (1969) se basant sur la théorie des jeux pour

⁶ Ce sera le rôle des politiques fonctionnelles (politique d'achat pour optimiser les relations avec les fournisseurs, politique salariale avec les salariés, etc.). Il est clair que notre acception du verbe optimiser (et ses déclinaisons) s'écarte substantiellement des conceptions autorisant le calcul d'un risque probabilisable ou la croyance en un comportement optimisateur au sens néo-classique du terme.

⁷ Voir le numéro spécial de la revue économique de mars 1989, ou, en langue anglaise Gomez et Jones (2000) dans *Organization Science*, ou encore les deux tomes récemment coordonnés par Eymard-Duvernay (2006).

concevoir la convention comme une *co-ordination* ou un équilibre entre agents aux intérêts plus ou moins divergents. Notre objet étant plus près de l'entreprise, nous partons de la discipline économique, plus exactement du numéro de mars 1989 de la Revue Economique où sont posés les jalons d'un programme de recherche sur la convention. La convention n'y est pas réduite à une coordination de nature informative, mais à une coordination de relations. On peut tirer de ce numéro spécial (notamment de son introduction, Dupuy et al., 1989) les éléments suivants.

L'approche conventionnaliste discute le courant néo-classique de la discipline économique, notamment lorsque les actions étudiées s'éloignent du cadre de la concurrence pure et parfaite. Ses positions sont parfois strictement inverses, quand par exemple l'échange marchand n'est pas envisagé sans un cadre commun ou une convention constitutive, alors que la théorie néo-classique considère que les individus contractant le font à partir d'une volonté émancipée de toute référence extérieure. Ce cadre commun repose sur des soubassements cognitifs qui, sans rejeter les présupposés de l'individualisme méthodologique, considèrent que les volontés et ce qu'elles produisent intègrent une force normative autorisant les actions individuelles néanmoins soumise à un cadre collectif contraignant. La convention est changeante car le cadre peut être discuté. Les niveaux « micro » et « macro », mobilisés par le manager lors d'une analyse stratégique, peuvent ainsi être articulés, et la perspective offerte par la théorie des conventions dépasse la confrontation holisme vs individualisme méthodologique. Les individus agissent pour eux-mêmes ou en tant que représentant d'un collectif ou d'une institution pour des échanges marchands d'essence collective. Les conventions afférentes composent avec d'autres formes de coordination étrangères au marché accroissant une incertitude non probabilisable et incompatible avec le principe d'un calcul d'utilité. Ainsi, un premier niveau de conventions (appelées « conventions₂ » dans Favereau, 1986) permet de réguler les relations interindividuelles et coordonne, ce faisant, les actions dans un espace d'interprétation réduit (Aymard-Duvernay et al., 2005). Le choix de ces conventions₂ est lié au contexte dans lequel les relations se situent (Larquier et Salognon, 2004). Il existe un second niveau de conventions, les conventions₁, qui opèrent dans un cadre beaucoup plus large. Elles sont plus que des règles et constituent des modèles d'évaluation ; elles permettent d'évaluer les conventions₂ et constituent le mode de coordination le plus légitime.

Pour notre travail, il ressort plus largement de la revue de littérature que la théorie des conventions repose sur l'idée que les acteurs d'un espace-temps partagent une base de connaissances communes influençant leur comportement. Ce dernier s'exprime à partir de l'interprétation d'un acteur décidant en fonction d'une situation non dépourvue de règles, notamment lorsque cette situation se reproduit. Cette récurrence permet, par l'interaction des acteurs, l'émergence d'une représentation collective, donc partagée, laquelle offre à l'acteur la possibilité d'interpréter sa propre action par rapport à un référentiel de comportements communément admis dans l'espace-temps considéré. En effet, au sein de situations récurrentes, la coordination des acteurs est régulée par des croyances s'agissant du comportement des autres (Orléan, 1994). Cette coordination repose sur ce que Munier et Orléan (1993) qualifient de dispositifs cognitifs collectifs. Ainsi vue, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs (Gomez, 1994). Elle est le résultat d'une combinaison entre des actions individuelles, et en cela elle évolue, et un cadre contraignant les sujets (Dupuy et al., 1989). Autrement dit, l'acteur décide aussi par mimétisme puisque ce cadre, permettant de préjuger du comportement des autres, le guide d'autant plus que la situation lui paraît incertaine et qu'il est hésitant. C'est ainsi que cette théorie répond à la gestion de l'incertitude en laissant à l'acteur la possibilité de décider de

son comportement par une combinaison de motivations ou de capacités cognitives idiosyncrasiques et une représentation plus collective et régulée, justement, par ces allers et retours entre l'individu et le système dont il est, comme d'autres positions théoriques l'ont certes déjà montré, autant le produit que la cause. Si la convention est économique, elle est aussi sociale « parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens. » (Gomez, 1996, p.145). Le comportement est ici considéré comme une action générant du sens autant pour l'individu pour que pour ceux avec lesquels il se coordonne (Ughetto, 2006). On se retrouve dans ce qu'avec Weick (1979) on appellerait un interactionnisme symbolique, mais avec des soubassements et un projet scientifique clairement guidé par l'économique, même si la discipline doit s'ouvrir aux autres pour alimenter son programme. Cette interdisciplinarité est nécessaire pour mettre au jour le cadre commun faisant accord entre les individus agissant, la convention constitutive, le paradigme, le sens commun, le modèle cognitif, etc. (Eymard-Duvernay, 2006) pour comprendre la coordination des conduites humaines (Eymard-Duvernay et al., 2006).

LE CADRE COMMUN CREE L'ENTREPRISE

Il s'agit de comprendre comment un cadre commun naît autour de la façon dont une affaire est envisagée et, en étant soutenue par un collectif, donne naissance à l'entreprise. Chargé d'intentions, d'une histoire sociale elle-même porteuse de règles ayant forgé son vécu expérientiel, l'individu apprécie les conventions l'entourant. Cette appréciation suppose de comprendre que les acteurs qu'il rencontre vont adhérer à son projet en fonction des conventions influençant leur propre comportement. Autrement dit, son projet doit donner du sens, lequel prend corps dans la convention qu'il va faire naître avec les acteurs convaincus le rejoignant. Ce registre conventionnel compose avec d'autres conventions déjà à l'œuvre dans les situations qu'il traverse. On peut en identifier au moins trois, avec lesquelles, dans une certaine mesure, la convention d'affaires s'encastre :

- celle de ce qu'on pourrait qualifier de monde de la création d'entreprise (par exemple, ce que doit être un business plan, dans sa forme et dans son fond, en fait partie) ;
- celle relative au métier ou au statut du partenaire rencontré (par exemple, les règles relatives aux critères de décision d'un capital-risqueur) ;
- celle du secteur d'activité dans lequel l'affaire est lancée (par exemple, les valeurs des dirigeants d'un secteur).

S'agissant du dernier point, sans forcément s'inscrire dans la théorie des conventions, la littérature a, assez largement, mis au jour les représentations, les conceptions ou les valeurs guidant les dirigeants de certains secteurs (pour une synthèse, voir Desreumaux, 1995). Ce qui veut aussi dire que, plus le projet tend vers une innovation radicale, plus la naissance de la convention inhérente à l'affaire envisagée sera longue à établir. Il devrait par contre être plus aisé de voir naître une convention autour d'un projet non innovant vis-à-vis duquel un partenaire adhérerait plus facilement, ne serait-ce que par mimétisme avec ses propres comportements passés. Dans tous les cas, le créateur ne se bercera pas de l'illusion d'une adhésion de toutes les parties rencontrées. Plus raisonnablement, il lui suffit de réunir un nombre suffisant de partenaires, même si pour certains projets innovants le périmètre de l'ensemble de ceux-ci gagne à s'élargir, notamment en intégrant des acteurs légitimant pour voir émerger une norme.

Pour la plupart des projets, le phénomène de mimétisme s'exprime par une sorte d'effet d'entraînement par rapport à un certain nombre de représentations de ce qu'est une affaire.

La première partie prenante de ce projet est le créateur lui-même qui, au fur et à mesure des interactions avec les acteurs de l'environnement, porte la convention naissante et la forge en intégrant les attentes pour que l'affaire ait du sens pour les partenaires. Les parties prenantes potentielles rencontrées sont plus facilement convaincues lorsque d'autres parties, avant elles, ont déjà adhéré au projet car, outre un phénomène de mimétisme qu'il ne faudrait pas croire automatique, ces autres parties donnent du sens au projet. Par exemple, lorsqu'un capital-risqueur apporte son soutien à un projet, cet engagement est porteur de sens pour le banquier qui octroiera plus facilement le prêt. Ensuite, la convention naissante, en se renforçant, semble réduire l'incertitude perçue. S'agissant du point de départ de cet effet d'entraînement, il va surtout dépendre de la capacité de l'idée à rencontrer un marché, c'est-à-dire la capacité du projet à rencontrer des clients. Cette catégorie de parties prenantes est évidemment essentielle car elle est la plus proche de la notion de marché, d'offre et d'affaires.

LE BUSINESS MODEL VU COMME UNE CONVENTION D'ENTREPRISE

Nous avons précédemment présenté le mimétisme comme une sorte d'effet d'entraînement, lequel, par les nouvelles rencontres, précise le modèle de représentation partagée autour duquel se cristallise un réseau de partenaires. Ce processus progressif et itératif d'adhésion à un registre conventionnel est porté par la figure de l'entrepreneur (ou de l'équipe entrepreneuriale). Celui-ci part d'une idée pour laquelle il évalue un potentiel d'affaires. Cette opportunité ne peut, en référence à l'approche par les ressources, répondre à une offre que si l'organisation des ressources réunies dégage des capacités à bien faire les choses, à partir desquelles se construisent de véritables compétences. Pour capter les ressources, l'entrepreneur convainc leurs possesseurs qu'elles seront bien utilisées par la mise en place d'une organisation pertinente. Celle-ci, une fois institutionnalisée par le Droit (par exemple en contexte français : dépôts des statuts et déclaration de ce dépôt dans un journal d'annonce légale), devient ce qu'on appelle communément l'entreprise mais la perspective conventionnaliste montre que la dynamique est présente en amont (cf. l'émergence et plus largement l'impulsion évoquées en introduction de cette communication), composant ainsi avec la polysémie du terme organisation (cf. également l'introduction de ce papier).

Mais les parties exigent quelque chose contre ce qu'elles apportent et apprécient également le potentiel de l'affaire. Le BM compose avec ces exigences. Ne pas en tenir compte isole l'entrepreneur non convaincant et la convention ne prend pas corps ou se dilue. Par contre, si à partir de la conception de l'offre qu'il initie, l'entrepreneur y intègre et combine les attentes des parties prenantes, le collectif participe à l'effort de création (Verstraete et Saporta, 2003). Dans cette veine, une entreprise est ce que les conventionnalistes appellent une « convention d'effort ». Il n'est pas nouveau de considérer ces efforts dans la littérature. Par exemple Leibenstein (1982) propose de les voir comme un choix d'adhésion à un comportement collectif résultant d'une certaine forme de pression effectuée par les pairs. La convention traduit alors la participation d'une partie à un effort collectif, son comportement pouvant résulter d'une combinaison entre coercition et mimétisme (voir Véran, 2006). Outre la possibilité de proposer une convention d'effort avec laquelle une valeur est promise au marché, il faut tenir la promesse en sachant fabriquer cette valeur, c'est-à-dire en développant les capacités et les compétences afférentes. Cette fabrication n'est envisageable que par la réunion de ressources possédées par de futurs partenaires à qui il faut bien offrir quelque chose contre ce qu'il apporte, et plus cette chose a de la valeur pour eux, plus les chances qu'ils apportent leurs ressources s'accroissent. La valeur se relativise et la convention d'effort repose également sur le marché des relations de toute sorte entre des catégories d'acteurs engagés dans cet espace d'échanges et ayant des comportements normaux, connus et partagés, auxquels chacun fait référence pour agir, attendant des autres acteurs du marché qu'ils fassent

de même. L'incertitude s'en trouve réduite. A côté des conventions d'effort, la notion de « conventions de qualification » définit la nature des relations entre des acteurs qualifiés (Gomez, 1997). Le BM est assimilable à une convention première à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer des partenaires (organismes, institutions ou individus) possédant les diverses ressources nécessaires ou utiles au projet. Cette convention constituera la base stable, mais évolutive, de l'organisation naissante. Autrement dit, le créateur crée, initie ou imagine une convention, certes potentielle au départ, autour de laquelle des possesseurs de ressources vont s'accorder pour y voir une bonne façon de faire des affaires en pariant que le projet régulera de façon optimale les échanges de valeur escomptés entre toutes les catégories de parties prenantes. Un réseau se cristallise autour du BM proposé, devenu convention, l'entrepreneur étant celui qui impulse l'organisation correspondante, laquelle devient la manifestation visible de l'entreprise naissante.

DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

A la première question posée par cette communication, concernant la nature du BM, nous répondons qu'elle est conventionnelle. Cette convention porte sur l'utilisation de ressources négociées auprès de parties prenantes.

Toute organisation naissante développe progressivement un registre conventionnel. Elle partage celui-ci avec l'ensemble de ses parties prenantes, l'organisation émergeant ou étant impulsée par l'instauration d'échanges de ressources entre acteurs qualifiés (convention de qualification) permettant la réalisation du projet (convention d'effort). Les partenaires potentiels d'un projet de création d'entreprise adhèrent s'ils saisissent :

- comment la valeur est générée, par la compréhension d'une promesse de valeur réalisée par la captation et la bonne utilisation des ressources dans une organisation conçue à cet effet. Les questions pratiques posées sont les suivantes : qui propose cette valeur ? Quelle est-elle et à qui s'adresse-telle ? Comment est-elle fabriquée ?
- Comment cette valeur est rémunérée, a minima par l'explicitation des sources ou des canaux par lesquels les revenus parviennent à l'entreprise, par l'ambition du projet en annonçant les volumes des revenus convoités, par une estimation des profits potentiels (ce calcul nécessitant un calcul et une structuration des coûts). Les questions pratiques posées cette fois sont : comment la rémunération parvient-elle au projet ? Dans quelle proportion ? Pour quel profit ?
- Comment l'entreprise va partager sa réussite avec ses partenaires. La réussite ne s'assimile pas à un partage des bénéfices comptables, quoiqu'il intéresse une catégorie de parties prenantes (les actionnaires). C'est plus largement le partage de la valeur au sein d'un réseau de valeur convaincu. Les questions sont : de quelle nature sont les relations gagnant-gagnant entre acteurs du réseau d'affaires ? Comment la valeur globale est-elle singulièrement partagée avec chaque catégorie de parties prenantes, voire avec chaque partie prenante ?

La principale difficulté théorique réside dans l'insertion de l'approche par les ressources, notamment pour trois raisons. La première réside dans la multitude d'approches, nuancées, se référant aux ressources. La deuxième est l'ambiguïté du terme ressource, tantôt considéré comme un input agencé à d'autres *inputs*, sur lesquels les capacités organisationnelles ajoutent une valeur, tantôt comme le résultat de ce savoir-faire construisant des compétences. La troisième n'est pas spécifique à l'approche par les ressources et concerne les trois corpus qui, comme la plupart des théories génériques, ont été conçus pour les firmes existantes et non pour le contexte de leur émergence. Tous les chercheurs en entrepreneuriat sont confrontés à cette difficulté, qui s'accroît lorsque l'objet est nouveau⁸.

Malgré cette difficulté, nos propositions (cf. première partie) et les corpus théoriques mobilisés (cf. deuxième et troisième parties) autorisent la définition suivante résumant notre théorie du BM :

Le Business model est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de la réussite de l'entreprise.

Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération, partage).

⁸ C'est bien le cas du BM. La première version de ce papier, qui n'a pas été soumis dans le cadre d'un numéro spécial sur le BM, date de 2007. Elle a subi cinq révisions et autant de tours d'évaluation.

Une des contributions théoriques de la précédente définition est de placer la valeur dans le corps de l'analyse des conventions, répondant ainsi à l'appel d'Eymard-Duvernay (2006). La valeur est centrale dans notre définition du BM. Pour une discussion sur la valeur au cœur du BM, voir Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) qui partent d'une conférence du philosophe Comte-Sponville lors d'un congrès de gestionnaires en 1998 à Nantes (Comte-Sponville, 1994, 1998). S'agissant du « P », il serait possible également de parler de partage de la valeur dès lors que cette dernière notion est relativisée à chaque partie prenante, c'est-à-dire à ce qu'elle attend de la relation avec l'entreprise. L'entrepreneuriat est fondamentalement partenarial, les firmes focalisées sur la valeur actionnariale pourraient se rappeler la genèse de l'entreprise.

A la deuxième question posée par cette communication (Quand un phénomène entrepreneurial apparaît-il ?), selon la perspective offerte par la métaphore biologique du cycle de vie, certains auteurs retiennent comme démarrage de la création d'une entreprise le risque significatif pris par l'individu initiant le projet. Il peut s'agir de la location d'un entrepôt ou de bureaux, de la démission d'un emploi pour se consacrer au projet, etc. (Adizes, 1991). Dans ce dernier cas on peut parler d'événement déclencheur, lequel peut être de type positif, par exemple la détection d'une opportunité incitant le créateur à vouloir l'exploiter, ou de type négatif, par exemple un licenciement conduisant l'intéressé à créer une entreprise pour se réinsérer dans une vie professionnelle (Cooper, Dunkelberg, 1986 ; Feeser, Dugan, 1989 ; Amit, Muller, 1994). Cet événement conduit à un changement significatif dans la trajectoire de vie de l'individu (Bruyat, 1993) ou à ce que Shapero (1975) appelle un déplacement. Selon nous, ce déplacement se manifeste essentiellement par les démarches effectuées lors de la rencontre avec les acteurs possédant les ressources nécessaires au projet d'entreprendre, dans lesquelles on inclura celles utiles à la mise au point de celui-ci (par exemple les ressources cognitives apportées par un conseiller ou par une formation). C'est ainsi que le phénomène émerge ou, plus largement, qu'il est impulsé. Ainsi vu, le phénomène n'est finalement visible, repérable et ne devient manifeste que par les actions menées par le porteur du projet déployant un exercice de conviction pour emporter avec lui des possesseurs de ressources. Ce faisant, il alimente la convention naissant entre les partenaires du projet. Le BM est l'artefact du mouvement, de l'enclenchement du phénomène et, chemin faisant, de la mise au point du projet d'entreprendre par un ajustement intersubjectif et la création d'un cadre commun entre les partenaires. L'expression BM est la bienvenue car elle exprime, du point de vue du terrain, cette quête du sens fondamental de l'entreprise.

Les apports théoriques liés aux réponses aux questions posées dans cette communication incitent à explorer d'autres problèmes auxquels ils ne répondent pas. Voici quelques exemples pouvant donner lieux à des recherches-actions établissant des liens entre théorie et pratique.

Nous nous sommes intéressés à l'apparition d'un phénomène entrepreneurial correspondant à la naissance d'une entreprise, c'est-à-dire à la dynamique organisationnelle et à son résultat. Il est alors tentant de poser une autre question générique, celle de la fin de la dynamique et celle de la fin de son résultat. Ce n'est pas l'objet de ce papier de la traiter mais il est possible d'inviter à de futures réflexions sur la dilution d'une convention ou son remplacement par une autre. Cela questionne plus exactement deux aspects de la fin possible ou certaine d'une entreprise. Premièrement, est-ce que le phénomène de mimétisme s'exprime également, et comment, en matière de désengagement des parties prenantes ? Dans certains cas, on pourrait également étudier le comportement de certaines parties prenantes s'accrochant et soutenant le projet dans lequel elle trouve à gagner. Deuxièmement, est-il envisageable de régénérer le BM pour, en quelque sorte, redynamiser la convention ? La réponse à cette deuxième question

en pose une troisième. En amont d'éventuelles difficultés, le développement de l'entreprise nécessite-t-il d'intégrer la régénération du BM ?⁹ Le jeu concurrentiel, au sein duquel un phénomène de mimétisme peut également se manifester, pose des règles que la perspective conventionnaliste éclaire. D'autres approches théoriques l'ont exposé, notamment sur le terrain des environnements particulièrement véloces. Dans ce cas, selon Moorman et Miner (1999), il faut savoir faire preuve d'improvisation organisationnelle, notamment, cette fois avec Yoffie et Cusumano (1999), lorsque l'environnement est très volatile et que le potentiel de croissance de l'entreprise est fort. Cette improvisation s'exprime par un talent particulier à savoir agencer différemment les ressources pour se préparer à l'imprévu. Ainsi, le changement est cadencé. Il n'est pas provoqué par des événements contraignants ou des constats alarmants (ex : un chiffre d'affaires en baisse, une nouvelle concurrence, etc.), mais anticipé et rythmé par un tempo (Brown et Eseinhardt, 1997). Dans le contexte qui nous intéresse, l'entrepreneur est l'acteur donnant ce tempo sur la base de sa capacité à improviser, à configurer pertinemment les ressources, donc à régénérer le BM (Benavent et al., 2000). Toute expérience d'accompagnement de projet fait apparaître que, dans tous les cas, c'est-à-dire même au sein d'environnements moins imprévisibles, il n'est pas rare que le BM évolue, notamment lorsque de nouveaux projets sont envisagés et que la diversification conduit l'organisation à regrouper un portefeuille d'activités. Il nous semble, sans l'avoir précisément travaillé, qu'on touche là une limite du concept de BM. Ce dernier est pertinent au niveau d'une activité (stratégie secondaire), mais il semble l'être moins au niveau de la stratégie primaire lorsque le portefeuille d'activités de l'entreprise regroupe des activités diversifiées. C'est un problème dont les chercheurs en stratégie pourraient se saisir. Le BM ne doit pas devenir un concept fourre-tout au risque, et c'est parfois le cas, d'être fustigé par les conservatistes dont la prudence est évidemment compréhensible au regard des modes traversant parfois le management stratégique. Il serait dommage de ne pas tirer le bénéfice d'apports managériaux plus larges, comme nous avons pu le constater en contexte de création d'entreprise où une thèse a permis d'apprécier son opérationnalité (Jouison, 2008).

En termes d'apports managériaux possibles, les recherches sur le BM offrent de nombreuses possibilités, nous voudrions exposer quelques-unes d'entre elles travaillées par notre équipe de recherche, laquelle a une conception praxéologique des sciences de gestion. Ce faisant, il s'agit de montrer que le BM n'est pas une mode et sa conceptualisation s'avère en effet transférable opérationnellement, établissant ainsi un pont entre stratégie et opérations.

Nos démarches sur le terrain de l'accompagnement à la création d'entreprise, en coopération avec des organismes de type incubateur ou technopole, ont incité à proposer le tableau 1. Celui-ci reprend les grandes rubriques, intéressant toutes les disciplines des sciences de gestion, des points à travailler pour optimiser les chances du projet à devenir cette convention sans laquelle le porteur reste isolé. La représentation permettant de faire « voir » un BM se base alors sur les différentes rubriques du tableau 1, ce que des textes publiés, et d'autres à venir et utilisant la méthode des cas, ont effectués. En effet, notamment pour un exercice pédagogique (explication du concept à des étudiants ou à des porteurs de projet) ou pour un autre de conviction (présentation d'un projet à un investisseur par exemple pour obtenir des fonds) il convient de concrètement leur montrer (texte, graphique, etc.).

⁹ La régénération du BM peut aussi concerner les cas de reprise d'entreprise.

G É N É R A T I O N	Porteur de projet (qui propose l'offre ?) Expérience Motivations Entourage Etc.
	Proposition de valeur (quelle est la promesse ? la valeur client ?) Quoi (idée : source, mise au point, protection) Pour qui (environnement général, marché, cible) Ambition (couverture géographique, croissance, ampleur de l'offre...), Position (analyse concurrentielle élargie, stratégie d'activité) Etc.
	Fabrication de la valeur (comment va-t-il faire ?) Identification des ressources (tangibles et intangibles) Utilisation des ressources (chaîne de valeur, réseau de valeur) Structure et systèmes de gestion (répartition des tâches, coûts, contrôle, ...) Etc.
R É M U N É R A T I O N	Les sources des revenus (comment rentre l'argent ?) Les canaux Les « payeurs » Etc.
	Le volume des revenus (dans quelle quantité ?) Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Etc.
	Les profits (que gagne l'entreprise ?) Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (nature...) Etc.
P A R T A G E	Echange avec le réseau (comment optimiser les échanges avec les parties identifiées ?) Identification des parties prenantes potentielles Échanges naturels et échanges exceptionnels Etc.
	Conviction et négociation pour échanger (comment communiquer pour convaincre et mieux négocier ?) Entraînement oral Rédaction Etc.

Tableau 1. Les thèmes à travailler pour mettre au point un BM

Dans la mesure où la convention d'affaires comporte une part d'accords entre acteurs, le créateur d'entreprise gagne à préparer son projet à partir des rubriques sur lesquelles il faudra plus ou moins explicitement s'entendre avec les partenaires. Le tableau 1 peut l'y aider. Ce tableau est le point de départ d'une valorisation de notre travail de recherche pour le conseiller en création d'entreprise. Ce dernier incite à renseigner les rubriques de cette grille générique en mobilisant les bons outils, au bon moment¹⁰. Il est également bien placé pour la compléter par des détails singuliers au projet (d'où les « etc. » dans chaque cellule du tableau dont le contenu n'est pas exhaustif). Un logiciel est en cours de conception et permettra, en ligne, au créateur et à son conseiller de rester en contact dans la mise au point du projet. Cet effort de formalisation constitue les prémisses de ce qui sera écrit dans le plan d'affaires, mais permet surtout de profiter précocement du caractère émancipatoire de l'écriture.

¹⁰ Par exemple, si l'environnement paraît figé, l'approche par les facteurs clés de succès est pertinente, alors qu'un environnement malléable conduit à mobiliser celle des ressources.

Le mot émancipatoire est ici utilisé au sens d'Audet (1994), qui l'employait pour évoquer les possibilités offertes par la cartographie cognitive (en résumé, la carte « fait voir » et, en cela, suggère). Cette dernière pourrait constituer une aide à la réflexion sur le BM, au même titre que d'autres recherches ont montré son potentiel à mettre au point la vision stratégique du dirigeant dans une approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 1994 ; Cosette ; 1994 ; Verstraete, 1997 ; Cosette, 2003). Il faudrait alors poser une distinction entre le BM et la représentation qu'en a le créateur. S'il fallait fournir une représentation graphique du BM, une possibilité serait de le concevoir comme une carte composite (cf. Bougon et Komocar, 1994), laquelle reprend les éléments communs aux représentations des participants à un mouvement social. La représentation qu'en a le créateur prendrait la forme d'une carte cognitive, c'est-à-dire une figure graphique correspondant à la représentation idiosyncrasique de l'entrepreneur à propos du BM. Au sein des parties prenantes participant à l'élaboration du BM, l'entrepreneur est celui qui en a la représentation la plus complète (souvent après un temps de maturation). Ceci veut dire qu'il n'en a pas une représentation totale (mais presque). Une différence existe entre le BM et la représentation qu'en a le créateur. Le tableau 1 constitue une grille de catégorisation des concepts et d'analyse de la carte, voire de comparaison des cartes.

Cette grille est au cœur de plusieurs autres travaux réalisés ou en cours.

L'un de ces travaux est une recherche-intervention auprès d'entreprises établies. Il s'agit de révéler le BM d'entreprises pilotées par de jeunes dirigeants du secteur du bâtiment. Dans le cadre d'une Chaire dont un des donateurs est la Fédération Française du Bâtiment, après avoir sensibilisé au concept de BM et à son utilisation, il s'agit plus exactement de travailler sur la régénération du BM avec un échantillon de jeunes dirigeants porteurs d'ambition pour leur entreprise. Pour la phase de diagnostic, une équipe de recherche a été divisée en trois commissions pour, respectivement, retenir les outils appropriés pour renseigner les rubriques des dimensions G, R et P. Par exemple, pour la dimension R (rémunération) tout en restant focalisé sur les sources de revenus, leur ampleur et les profits, et sans tomber dans l'audit financier pour en rester à un modèle accessible à un non-expert financier, que faut-il plus précisément collecter (au-delà des informations sur le chiffre d'affaires et sur le profit) ? Pour ce secteur, s'agissant de la performance non financière, quels sont les critères appréciés (cela peut jouer dans le cadre de réponses à des appels d'offre) ? Ensuite, six binômes de chercheurs ont travaillé avec, chacun, un dirigeant sur le BM de l'entreprise investie pour, d'une part, le mettre au jour (phase du travail terminée) et, d'autre part, imaginer sa régénération (phase de travail en cours).

Un autre programme, intéressant la reprise d'entreprise, est conduit par une thèse de Doctorat en cours. De nombreux cédants ne trouvent pas d'acheteurs, et trop d'acheteurs ne trouvent pas de cédants. Les raisons sont multiples, mais, selon Bouchikhi (2008), ce constat résulte essentiellement d'une asymétrie de l'information rendant opaque les conditions de la transmission des PME. Le concept de Business Model nous semble pouvoir jouer un rôle clé pour réduire l'asymétrie de l'information si l'on parvient à mettre en relation acheteur et vendeur autour de lui. Il s'agirait de les faire travailler sur une question : comment maintenir ou développer le potentiel entrepreneurial de la PME à céder ?

Une quatrième voie de recherche, également engagée, concerne l'utilisation du BM dans la relation entre un dirigeant d'entreprise et son conseiller. Ici, c'est la quête d'un sens à recouvrer qu'étudie la thèse en cours. Cette quête s'exprime évidemment dans le cadre d'une

pédagogie de l'entrepreneuriat qu'il sera difficile de présenter lors de ce papier proche de la conclusion, sauf à préciser qu'une méthode mise au point à partir de notre conceptualisation a permis la sensibilisation de plus de 6000 étudiants à ce jour sur le campus Aquitain.

Sans que le BM soit au cœur de la recherche, Servantie, dans une thèse soutenue en juillet 2010, l'a mobilisé pour comprendre la précocité et la rapidité de l'internationalisation de ce que la littérature appelle tantôt les INV (*international new venture*), les Born global, etc. Elle parle d'entreprise à internationalisation précoce et rapide (EIPR) pour englober les différentes sensibilités sans les amalgamer. La grille GRP a été utilisée comme un outil méthodologique pour collecter, analyser et restituer les cas d'EIRP de façon systématique. Les résultats ont fournis des explications de la précocité et de la rapidité de l'internationalisation à partir de propositions émises pour chacune des dimensions du BM.

Cette liste de propositions de recherches n'est évidemment pas exhaustive.

Nous pourrions y ajouter une étude sur le rapport entre la convention naissante d'une entreprise et celle qui tend à devenir plus générale. Par exemple, dans le domaine de la musique, quel rapport entre le BM d'entreprise de type Deezer.com ou Jiwa.fr et le modèle de diffusion de la musique (ou les modèles) ? Dans un autre domaine, à savoir la librairie numérique, quel rapport entre le BM de Cyberlibris et le secteur du livre¹¹. Ainsi, s'agissant d'une entreprise diffusant la musique, faut-il continuer à graver et distribuer des CD ? Faut-il procéder par téléchargement payant ? Faut-il diffuser gratuitement la musique à partir d'un site ? ... C'est comme si le BM, qui réfère à une entreprise, devait composer avec un modèle plus générique sur la façon de faire des affaires.

Parfois il est force de propositions, notamment en innovant. Dans tous les cas, le BM, vu comme une convention, s'encastre dans d'autres registres conventionnels dont il convient de tenir compte puisque les acteurs y évoluant sont susceptibles de participer à l'affaire envisagée. En ce sens, le BM compose avec un ensemble de règles tout en étant une convention d'affaires collectivement construite. Parfois, il doit composer avec un cahier des charges relativement imposé. C'est le cas lorsque le modèle construit est soumis à des conceptions plus larges sur la façon de faire des affaires en raison des valeurs des dirigeants du secteur et de leurs comportements, ou des technologies disponibles, ou des changements en matière de mode de consommation, etc. (les notions de convention₁ et de convention₂ pourraient être mobilisées)

CONCLUSION

Le BM est un artefact social expliquant l'impulsion d'une organisation puisque les ressources ne se réunissent (donc ne s'organisent) que si une convention naît entre les partenaires. Ce faisant, la convention rend le phénomène entrepreneurial observable. Dans le cadre de la création d'une firme, le BM est cette convention. Il est, en quelque sorte, le medium de l'expression de la vision du « monde commun » aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise. L'entrepreneur est l'architecte du BM. Il combine les savoirs et les matériaux (en fait les ressources) nécessaires à la construction du BM.

¹¹ Selon une perspective néo-institutionnaliste, Laifi (2009), d'un autre laboratoire, s'intéresse à ce cas et mobilise le concept de légitimité pour comprendre comment Cyberlibris parvient à légitimer son BM innovant (tous les BM n'étant pas innovants). Au sein de notre équipe, nous restons dans une perspective conventionnaliste.

La théorie des conventions a apporté à la conceptualisation du BM qui, en retour, montre que cette théorie possède un caractère praxéologique qu'on ne lui soupçonne pas spontanément. Les sciences de gestion possèdent cette vertu de vouloir servir l'action, et participent ainsi à montrer, également, aux théories des organisations que la non intégration de la genèse des organisations ampute la compréhension de leur évolution. Sans croire que le BM est une sorte d'ADN de l'organisation et sans verser dans un déterminisme souvent contredit par les travaux en entrepreneuriat, il peut expliquer le caractère inertiel de l'évolution des entreprises. Le BM participe aussi à une théorie de l'entrepreneuriat, où la théorie rejoint la pratique d'individus recherchant, avec raison, l'intelligibilité ou le sens fondamental de l'entreprise qu'ils portent, qu'ils créent et sur laquelle ils s'interrogent en vue de lui apporter un soutien. Finalement, la théorie est bien au plus près du grain, il suffit de saisir celle portée par les sujets ou celle dont ils sont à la quête. Le BM est cette théorie, c'est-à-dire ce sens. Il est décidément une affaire de sens sur le sens des affaires.

REFERENCES

Adizes, I. 1991

Les cycles de vie de l'entreprise – diagnostic et thérapie, Paris : Les éditions de l'organisation

Afuah, A. et C.L. Tucci 2000

Internet Business Model and Strategies : text and cases, Boston : McGrawHill

Amit, R. et E. Muller 1994

Push and pull entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*

Audet, M. 1994

Plasticité, instrumentalité et réflexivité, in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska (réédité en 2003 aux éditions de l'ADREG, <http://www.adreg.net>)

Barnard, C.I. 1938

The functions of the executive, Cambridge Mass

Barney, J.B. 1991

Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 1, 99-120.

Barney, J.B. 1995

Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 4, 49-61.

Barney J.B. et W.S. Hesterly 2006

Strategic management and competitive advantage, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Barredy C. Boucher T, Verstraete T. 2008

Le contrôle de l'entreprise naissante par son créateur : un regard par les théories de la gouvernance d'entreprise, *Revue du Financier*, 170, mars-avril, 9-18

Belhing, O. 1978

Some problems in the philosophy of science of organizations, *Academy of Management Review*, Vol.3, n°2, 193-201.

Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M., 1957

On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research*, Vol.5, n°4

Benavent C., Verstraete T., 2000

Entrepreneuriat et NTIC - construction et régénération du Business-model, dans Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Editions Management et Société

Bouchikhi H. 2008

Vers l'émergence d'un marché de la PME, in Bouchikhi H. (dir.), *L'art d'entreprendre – des idées pour agir*, Les Echos – Pearson – Village Mondial.

Brown, S.L., et K.M. Eisenhardt 1997

The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentless shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, 1997, 1-34

Bruyat, C. 1993

Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation,
Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.

Caby, J., et G. Hirigoyen 2005

Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Paris: Economica.

Chandler, A.D. 1962

Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge: MIT Press.

Chanlat, J.-F. 1990

Vers une anthropologie de l'organisation, in Chanlat, J.-F. (éd.), *L'individu dans l'organisation*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, St Foy, 3-30.

Charreaux, G., et P. Desbrières 1998

Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1: 2, 57-88

Chesbrough, H.W. 2003

Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston : Harvard Business School Press Books

Clarkson M.B.E. 1995

A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, 92-117.

Comte-Sponville A. 1994,

Valeur et vérité, Paris: Presses Universitaire de France

Comte-Sponville A. 1998

Philosophie de la valeur, dans Bréchet J.-P. (dir), *Valeur, marché, organisation*, Actes des XIVe Journées nationales des IAE, tome 1, Nantes

Cooper, A.C. et W.C. Dunkelberg 1986

Entrepreneurship and paths to business ownership, *Strategic Management Journal*, n°7

Cossette P. (dir), 1994

Cartes cognitives et organisations, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska (réédité en 2003 aux éditions de l'ADREG, <http://www.adreg.net>)

Cossette P., 2003

Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.2, n°1

David, A., A. Hatchuel, et R. Laufer 2000

Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris : Vuibert, 193-213.

Desmarteau A.H., Saives A.L., 2008

Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec, *XVIIe Conférence de l'AIMS*, Nice-Sofia-Antipolis.

Desreumaux, A. (dir.) 1995

Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi, CLAREE – IFRESI, Rapport au Ministère du travail et de l'emploi et de la formation professionnelle (DARES)

Desreumaux, A. 1998

Théorie des organisations, Caen : Editions Management Société

Desreumaux, A., et V. Warnier 2007

Jay B. Barney : La Resource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel durable, in G. Charreaux, P. Joffre et G. Koenig, *Les grands auteurs en stratégie*, Paris : Ed. EMS.

Donaldson T., et L.E. Preston L.E. 1995

The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review* ,Vol.19, n°1, 90-118.

Dondi, J. 2008

Le plan d'affaires d'un projet de création d'entreprise : quelques rappels issus de la littérature et problèmes posés par son emploi, *Revue du Financier*, n°170, 61-77

Dubosson-Torbay M., A. Osterwalder, et Y. Pigneur 2002

eBusiness Model Design, Classification and Measurements », *Thunderbird International Business Review*, Vol.44, n°1, 5-23

Dupuy, J.P., F. Eymard-Duvernay, O. Favereau, A. Orléan, R. Salais, et L. Thévenot 1989

Introduction du dossier sur les conventions, *Revue Economique*, Vol.40, n°2, 141-145.

Eymard-Duvernay F. 2006

L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 – Débats et L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 2 - Développements, Paris : La Découverte

Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R. et Thévenot, L. 2005

Pluralist Integration in the Economic and Social Sciences: The Economy of Conventions, Post-autistic economics review, n° 34

Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., 2006

Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux politiques néolibérales, in Eymard-Duvernay F., *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 – Débats*, Paris : La Découverte

Favereau O. 1986

La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources, in Salais R. et L. Thévenot (dir.), *Le travail - Marchés, règles, conventions*, Economica, 249-268

Feeser, H.R., et K.W. Dugan 1989

Entrepreneurial motivation : a comparaison of high and low growth high tech founders, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1989

Freeman, R. E. et D. Reed 1983

Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, Vol.25, n°3, 88-106.

Gartner, W.B. 1985

A framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, n°10, 696-706.

Gartner, W.B. 1995

Aspects of organizational emergence, in I. Bull, H. Thomas, et G. Willard (ed.), *Entrepreneurship: Perspectives on theory building*, New York: Pergamon.

Gomez P.-Y. 1994

Qualité et théorie des conventions, Paris: Economica.

Gomez P.-Y. 1996

Le gouvernement de l'entreprise, Paris : InterEditions

Gomez P.-Y. 1997

Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, n°112, 217-240

Gomez P.-Y., Jones B.C., 2000

Conventions : an interpretation of deep structure in organization, *Organization Science*, Vol.11, n°6, p696-708.

Gordijn, J. 2002

Value-based requirements Engineering: Exploring innovatie e-commerce ideas, PhD thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.

Gordijn, J. 2003

Why visualization of e-business models matters, *Proceedings of 16th Bled conference*, 12-15.

Grant, R. 1991

The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol.33, n°3, 114-135.

Gumpert D. E., 2002

Burn your business plan ! What investors really want from entrepreneurs, Needham, MA : Lauson Publishing Co.

Hirigoyen, G. et J. Caby. 1998

L'histoire de la valeur en finance d'entreprise, dans Bréchet J.-P. (dir), *Valeur, marché, organisation*, Actes des XIVe Journées nationales des IAE, tome 1, Nantes

Hitt, M.A., R.D. Ireland et R.E. Hoskisson 2003

Strategic Management, Southbank, Australia: South-Western Thomson Learning

Jodelet D, 1989

Représentations sociales: un domaine en expansion, in Jodelet D. (dir.), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France.

Jouison E. 2008

Le Business Model en contexte de création d'entreprise: recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, IRGO - Université de Bordeaux

Kumar, K., et B. Mahadevan 2003

Evolution of Business Models in B2C E-commerce The Case of Fabmall », *IIMB Management Review*, Vol.15, n°4

Laifi A. 2009

La légitimation d'un business model innovant : le cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris, Thèse pour le Doctorat de l'Université de Caen Basse-Normandie, spécialité Sciences de Gestion

Larquier, G. et Salognon M. 2004

Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée, 1er Congrès de l'Association Française de Sociologie, Villetaneuse

Lecocq X., B. Demil, et V. Warnier 2006

Le business model, un outil d'analyse stratégique, *L'Expansion Management Review*, n°123, 96-109

Lewis D. 1969

Convention : a philosophical study, Harvard University Press

Liebenstein, H. 1982

The prisoners' dilemma in the invisible hand : an analysis of intra firm productivity, *American Economic Review*, Vol.72, n°2, 92-97

Linder, J.C., et S. Cantrell 2001

Five business-model myths that hold companies back, *Strategy & Leadership*, Vol.29, n°6, 13-18

Magretta, J. 2002

Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Vol.80, n°5, 3-8

Maître, B. et G. Aladjidi G. 1999

Les Business Models de la Nouvelle Economie, Paris: Dunod

- Messeghem K, Verstraete T., 2009
La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.8, n°1, p91-106
- Moorman, C., et A.S. Miner 1998
Organization Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, 304-337
- Morris, M., M. Schindehutte, et J. Allen 2005
The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, 726-735
- Munier, B., et A. Orléan 1993
Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion, *GRID CREA*.
- Orléan, A. 1994
Analyse économique des conventions, Paris : Presses Universitaires de France
- Osterwalder, A. 2004
The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach, PhD, Université de Lausanne
- Osterwalder, A., Y. Pigneur et C. Tucci 2005
Clarifying Business Models: Origins, present and Future of the Concept, *CAIS*, n°15, 751-775
- Paturel R. 2006
Analyse de la recherche doctorale française en PME et en entrepreneuriat – essai de prise en compte de 30 ans de soutenances de thèse, Journées des IAE Montpellier
- Penrose, E. 1959
The theory of the growth of the firm, Oxford: Basil Blackwell
- Petrovic, O., C. Kittl, et R.D. Teksten 2001
Developing Business Models for eBusiness », *International Conference on Electronic Commerce*, 3^{ème} édition, Vienne
- Priem, R.L., et J.E. Butler 2001
Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*; Vol.26, n°1, 22-40.
- Rappa, M. 2000
Business Models on the Web, Format html. disponible sur <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dernier accès avril 2008)
- Scott W.R., Christensen S., 1995
The institutional construction of organizations, Sage Publications
- Servantie, V., 2010
Les entreprises à internationalisation précoce et rapide. Une lecture par le business model, Thèse de Doctorat de l'Université de Bordeaux, juillet

Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., 2005

« The power of business models », *Business Horizons*, Vol.48, n°3

Shapero, A., 1975

The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, 9th November

Shapiro C., Varian H., 1998

Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy, Cambridge : Harvard Business School Press.

Simon, H.A.

Administrative Behavior, Macmillan

Timmers, P. 1998

Business Models for Electronic Markets, *Journal on Electronic Markets*, Vol.8, n°2

Ughetto P. 2006

Action et interprétation, bases d'un rapprochement entre hétérodoxie ? in Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, La Découverte, collection Recherches

Véran, L. 2006,

Contrôle de la performance, pression des pairs et régulation de la coopération, de l'interaction à l'institution, *Actes du congrès de l'AFC*, Tunis

Verstraete T., 1997a

« Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, Vol.10, n°1

Verstraete T., 1997b

Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet

Verstraete, T. 1999

Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, Paris : L'Harmattan

Verstraete, T. 2000

Entrepreneuriat et Sciences de Gestion, Habilitation à Diriger des Recherches, Lille

Verstraete T., 2002

Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Editions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>)

Verstraete, T. 2003

Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Editions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>).

Verstraete, T. 2007

A la recherche des Sciences de Gestion, *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°178-179, 91-105

Verstraete, T., et B. Saporta 2003

Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>).

Verstraete T., Jouison-Laffitte E., 2009

Business Model pour entreprendre – le modèle GRP, de Boeck

Warnier, V., B. Demil, et X. Lecocq, 2004

Le business model : l'oublié de la stratégie ?, *XIIIe Conférence de l'AIMS*, Le Havre

Weick, K. E. 1979

The social psychology of organizing, New York: Random House.

Wernerfelt, B. 1984

A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, 171-180

Yoffie, D., et M.A. Cusumano, 1999

Building a company on Internet Time: lessons from netscape, *California Management Review*