

Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment

Thierry VERSTRAETE (dir.), Estèle JOUISON-LAFFITTE, Florence KREMER, Martine HLADY, Jérôme BONCLER, Thomas BOUCHER, François BOUSQUET, Jean DONDI, Alain MEIAR, Christophe PAPIN, Fabrice SCIPION
Chaire Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux
Équipe Entrepreneuriat de l'IRGO
(institut de recherche en gestion des organisations)
irgo@u-bordeaux4.fr

La notion de Business Model (BM dans la suite du texte) est apparue avec les *start-up* sur Internet. L'équipe de onze chercheurs réunie pour ce projet s'est appuyée sur une théorisation du BM dans ce contexte de création d'entreprise. Cet article apprécie la pertinence de cette théorisation dans le contexte d'entreprises établies. Le travail s'est intéressé à des entreprises présentant a priori un potentiel entrepreneurial, notamment en termes de développement. Le terrain des entreprises du secteur du bâtiment a pu être exploité grâce à la participation de la Fédération Française du Bâtiment de Gironde (FFBG) au financement d'une Chaire. Avec ce partenariat, ce qui intéressait l'équipe de recherche était d'apprécier la possibilité de déployer à la fois sa théorisation du BM et ses déclinaisons en outils avec des entreprises existantes dans un secteur établi et plus exactement sur des activités pouvant être considérées comme traditionnelles. Si, du point de vue des chercheurs, le travail fournissait l'occasion d'élargir le contexte de leur travail antérieur (contexte de création d'entreprise), pour la FFBG il s'agissait de fournir aux jeunes dirigeants l'occasion de poser une réflexion sur le potentiel de leur entreprise. Selon la FFBG, l'un des problèmes réside dans la taille des entreprises, jugées trop petites, qu'il faudrait aider à grandir. L'intérêt des chercheurs et celui des acteurs du bâtiment se retrouvent autour de la question de recherche suivante : s'agissant de l'utilité du BM pour les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment, celui-ci est-il compris par eux et perçoivent-ils l'intérêt de le mobiliser ? Ce texte restitue un programme mobilisant une équipe de onze chercheurs et l'échantillonnage a retenu cinq cas. Alors que de nombreux textes portant sur le BM font l'économie d'une phase empirique, ici une recherche-action est déployée, sur la période juillet 2009-janvier 2011. Cet article est une version retravaillée de la communication présentée lors du congrès 2011 de l'Académie et de l'Innovation (Verstraete *et al.*, 2011).

— Mots-clés : Business Model, recherche-action, entrepreneuriat

The concept of the Business Model (subsequently referred to as the BM) appeared with the arrival of Internet start-ups. The 11-person strong research team working on this project used a theorization of the BM that was likewise developed in the context of business creation. This article assesses the theory's relevance to established businesses. The work focuses on companies that at first sight display entrepreneurial potential, particularly in terms of their development. Access to the construction company environment has been made possible through the participation of the *Fédération Française du Bâtiment de Gironde* (FFBG) with the funding of a Chair. Thanks to this partnership, the research team has been able to explore the possibility of deploying its theorization of the BM – and the tools resulting from it – with existing companies in an established sector and, more precisely, in business activities that can be considered traditional. While from the researchers' point of view, the work provided an opportunity to broaden the context of their previous work (relating to business creation); for the FFBG the aim was to provide young managers with an opportunity to reflect on their company's potential. According to the FFBG, one of the problems lies in the size of companies, which are considered too small, and need to be helped to grow. The key issue for the researchers and the construction sector was whether or not the usefulness of the BM was understood by young business leaders in the construction sector, and whether or not they recognized the value of implementing it. This text reconstitutes a program that mobilized a team of 11 researchers working on five sample cases. Whilst many texts on the BM dispense with the empirical phase, for this one an action-research was deployed during the period July 2009-January 2011. This article is a revised version of the paper presented at the 2011 Conference of the *Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* (Verstraete *et al.*, 2011).

— *Keywords: Business Model, action research, entrepreneurship*

Introduction

Avec les premières *start-up* sur Internet, les investisseurs, sentant un potentiel d'affaires à exploiter, avaient besoin de comprendre un système leur paraissant complexe. Cette complexité était le fruit de la conjonction de plusieurs facteurs parmi lesquels la nouveauté, le vocabulaire employé par des initiés inventant sans cesse de nouvelles expressions, ou encore les astuces à trouver pour capter des revenus alors que l'utilisateur n'était pas forcément le payeur. Un effort supplémentaire était alors exigé auprès des porteurs de projet pour rendre intelligibles non seulement leur idée puis leur marché, mais également tout un ensemble d'éléments relatifs à la façon de gagner de l'argent, à la chaîne de valeur, aux relations avec les parties prenantes, etc. La notion de Business Model (BM dans la suite du texte) est apparue dans ce contexte¹.

Certains diraient, hormis l'hermétisme du vocabulaire parfois employé par les acteurs de ce nouveau domaine, « rien de nouveau sous le soleil ». Ce n'est pas faux. Pour tout type de projet, il convient : de montrer le marché potentiel et la capacité à lever des bons de commande ; d'expliquer comment l'offre va être, d'une part, produite à partir des ressources réunies et, d'autre part, délivrée au marché ; d'estimer le volume d'affaires selon les ambitions affichées ;

1. Selon Desmarteau et Saives (2008), la première utilisation de l'expression BM daterait de 1957 avec un texte de Bellman *et al.* (1957). Le BM y correspondait à une modélisation mathématique des sources de revenus dans le cadre d'un jeu d'entreprise.

de rassurer sur la qualité des partenaires ; etc. Pourtant, tel un *buzzword*, l'expression BM s'est diffusée de façon spectaculaire, certes au départ dans le domaine Internet, puis dans ce qui peut être qualifié de « high-tech ». Désormais, on entend parler de BM quelles que soient la nature du projet (économie sociale et solidaire, art, culture...), l'expression du phénomène entrepreneurial (création d'entreprise, reprise d'entreprise, intrapreneuriat, etc.), la forme institutionnelle (entreprise, association, fondation... du domaine privé ou du domaine public). Ce vocabulaire est entré dans le monde des affaires et se retrouve même employé par des grands groupes établis (voir par exemple le rapport d'activité 2010 de L'Oréal). Ce n'est pas sans agacer certains spécialistes en stratégie condamnant les excès de ceux érigeant le BM comme l'indispensable concept à connaître aujourd'hui (ex. : Porter, 2001).

En synthèse, ces spécialistes en stratégie font preuve de prudence pour au moins trois raisons. Premièrement, bon nombre d'entreprises (en création ou établies) ont réussi, ou réussissent, sans connaître ce concept et sans utiliser les rares outils en découlant. À ce titre, c'est avec modestie qu'il convient de décliner les concepts auprès de ses utilisateurs potentiels. Deuxièmement, ces outils ne sont pas toujours explicitement mis en œuvre par des théoriciens trop souvent éloignés des réalités du terrain qu'ils décrivent et faisant parfois du BM un concept fourre-tout sur la base d'anecdotes, s'exonérant ainsi de démarches empiriques. En d'autres termes, ils théorisent sans mettre à l'épreuve des faits et de la pratique le fruit de leur cogitation. À cet effet, notre adhésion à une conception praxéologique et ingénierique des sciences de gestion nous conduit à opérationnaliser nos concepts. Troisièmement, le risque de redécouvrir des choses bien connues est présent. Les écrits ou les pratiques mobilisant le BM prennent parfois des raccourcis témoignant d'un manque de connaissance de certains outils. Avec cette nécessaire prudence, nous considérons le BM comme une boîte à outils, ou comme une perspective originale sur la conception des affaires conduisant néanmoins à solliciter les outils éprouvés.

Dans tous les cas, le chercheur ne peut ignorer une notion dont le terrain s'empare et a en charge d'éclairer à la fois sur sa nature, ce qu'il peut contenir (ses composantes) et, dans un souci de valorisation socio-économique, ce qu'on peut en faire (ses fonctions). Cet objectif ne peut pas s'imaginer sans démarche empirique. L'équipe de recherche ayant conduit le travail ici présenté s'intéresse au BM. Elle s'appuie sur des travaux ayant conduit à une théorisation déclinée en outils mis en œuvre sur le terrain de la création d'entreprise (Jouison, Verstraete, 2008 ; Jouison, 2008 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011). L'un des objectifs poursuivis est de dépasser ce contexte pour interroger l'utilisation du BM dans le cadre d'une entreprise existante.

Une opportunité de terrain s'est présentée dans le secteur du bâtiment. Ce terrain a pu être exploité grâce à la participation de la Fédération Française du Bâtiment de Gironde (FFBG) au financement de la Chaire Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux. Selon le Président de la FFBG, l'un des problèmes des entreprises du bâtiment du département de la Gironde réside dans la taille des entreprises, jugées trop petites, qu'il faudrait aider à grandir.

L'intérêt des chercheurs et celui des acteurs du bâtiment se retrouvent autour du BM qui peut être un outil au service des jeunes dirigeants souhaitant exploiter le potentiel entrepreneurial de leur organisation. Les échanges entre les chercheurs de l'équipe et des acteurs du bâtiment ont en effet montré que les deux objectifs pouvaient se rejoindre. Les chercheurs utiliseraient le BM sur le terrain des entreprises du bâtiment pour que leurs dirigeants puissent apprécier l'outil afin d'exploiter le potentiel entrepreneurial de leur organisation. Le protocole a plus exactement consisté à apprécier la capacité du dirigeant, d'une part, à comprendre le BM et, d'autre part, à percevoir l'intérêt de le mobiliser. Les deux aspects sont liés. La capacité renvoie à l'effort d'apprentissage que le dirigeant ne déploiera qu'à la condition d'y trouver un intérêt. Ainsi, notre question de recherche a été la suivante : s'agissant de l'utilité du BM pour les jeunes dirigeants

d'entreprise du secteur du bâtiment, celui-ci est-il compris d'eux et perçoivent-ils l'intérêt de le mobiliser ?

La réponse à cette question se fait en deux temps. Premièrement, nous revenons au contexte originel (création d'entreprise) du BM mais surtout à sa première fonction : la quête d'intelligibilité. Il nous semble très important de revenir à cette création de sens, alors que parfois, et malheureusement, le BM est utilisé de façon surprenante, faisant croire que cet outil est la solution à tout. Certes, tout effet de mode peut y conduire, mais nous souhaitons recentrer notre recherche sur cette première fonction du BM. Le sens n'est pas construit uniquement par un créateur mais par un ensemble de partenaires partageant une certaine vision d'un monde collectivement construit. Cette construction conduit à l'émergence d'une convention faisant du BM, en quelque sorte, le médium de l'expression de la vision de ce « monde commun » aux multiples parties prenantes (dirigeants, fournisseurs, clients, salariés, etc.) que devrait constituer l'entreprise (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011a, 2011b). C'est, deuxièmement, cette conception qui est mobilisée par l'équipe de recherche et le cadre opératoire afférent ainsi que les résultats de la recherche sont présentés. Ce cadre est une recherche-action ayant mobilisé une équipe de onze chercheurs et cinq dirigeants sur une période allant de juillet 2009 à février 2011. Les résultats reconnaissent l'utilité du BM, lequel est compris par les dirigeants. La première fonction du BM est ainsi remplie. Les dirigeants sont suffisamment intéressés pour demander la poursuite du travail selon une perspective stratégique voire prospective. Ce travail comporte également des limites et des apports évidemment relevés dans cette restitution du travail.

1. Les soubassements théoriques : le Business Model comme traduction d'une convention créatrice d'un sens pour le collectif impliqué

La notion de BM a été conceptualisée par la mobilisation de différents corpus théoriques, avec l'idée de rendre intelligible le BM lui-même. Le chercheur, comme le praticien, est en quête d'intelligibilité des objets qu'il étudie, la particularité d'un travail sur le BM résidant dans l'idée de modéliser le modèle. Le praticien appelle une modélisation du business pour le comprendre, le chercheur modélise le modèle pour en offrir une vue conceptuelle pouvant déboucher sur des apprentissages académiques et pédagogiques. Ici, nous allons tout d'abord rappeler la nécessité de modéliser les objets (situations, faits, projets, etc.) perçus comme complexes par les acteurs, notamment pour que ces derniers saisissent le sens des éléments observés. Cette perspective est nécessaire pour ne pas oublier la fonction première du BM et ce qui pourrait paraître anecdotique permet plus sérieusement, d'une part, de convoquer un vocabulaire pertinent et, d'autre part, d'insister sur la nécessité de communiquer les modèles selon des formes accessibles, c'est-à-dire avec un langage compris par celui qui reçoit le message. Cette section montre finalement que le BM est la traduction d'une convention créatrice de sens pour le collectif réuni autour des affaires (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011a, 2011b ; Verstraete, Kremer, Jouison-Laffitte, 2012). Le mot sens est utilisé dans sa polysémie, puisqu'il indique autant l'intelligibilité que la direction à prendre. La théorie des conventions guide l'équipe dans ses réflexions sur l'objet BM.

1.1. La nécessité de modéliser des affaires pour en offrir une représentation par une traduction de l'organisation globale du système entreprise

Les premières affaires imaginées par quelques esprits créatifs sur internet étaient souvent incompréhensibles pour les parties prenantes potentielles, notamment les investisseurs, découvrant un domaine complexe, pour des organisations elles-mêmes complexes (comme peut l'être une entreprise). Nous allons traiter la nécessité de modéliser le complexe pour ensuite mobiliser une traduction rendant la représentation à la fois possible et accessible.

Il n'est évidemment pas nouveau de vouloir comprendre le complexe et le chercheur pêcherait par amnésie s'il n'évoquait pas la systémique. Depuis von Bertalanffy (1968), les approches systémiques ont insisté sur la nécessité de modéliser les objets complexes pour les rendre intelligibles (Le Moigne, 1977 ; Morin, 1977 ; et bien d'autres). Il s'agit de comprendre comment les choses sont organisées au sein d'ensembles plus ou moins vastes. Ces ensembles sont composés d'éléments de différentes natures interagissant pour produire des manifestations difficiles à simplifier sans risquer de perdre dans la compréhension du fonctionnement global. L'une des idées clés de la systémique est d'admettre l'impossibilité de comprendre le fonctionnement d'un tout par une décomposition de ses parties ensuite ré-agencées mécaniquement. L'organisation est plus complexe. Elle structure les éléments en leur affectant une place et une fonction dans un système pouvant lui-même être un élément d'un autre système plus vaste.

En considérant son entreprise comme un système complexe, tout dirigeant doit en effet considérer l'ouverture de celui-ci sur d'autres systèmes et organiser les choses de façon adéquate, c'est-à-dire en composant à la fois avec des nécessités opérationnelles et des désirs stratégiques. L'organisation, qui est autant une dynamique qu'une entité résultant de celle-ci, correspond à un agencement ou à une mise en ordre certes toujours relative à l'observateur (Atlan, 1979). Organiser, c'est ordonner l'évolution des éléments (tangibles, intangibles... humains, non humains...), dans un sens favorable à l'organisateur ; encore faudra-t-il que ce dernier fasse partager son but aux acteurs qu'il souhaite impliquer en leur faisant voir l'ordre qu'il tente d'établir et les inciter à y contribuer. Le dirigeant doit ainsi convaincre les parties prenantes potentielles d'apporter les ressources de toute nature permettant d'organiser les choses de sorte à atteindre le futur désiré. Comprendre une entreprise nécessite de mettre au jour ce qui constitue le cœur des affaires grâce à une modélisation rendant intelligible l'organisation afférente, laquelle ne se restreint pas à un organigramme ou à un processus de fabrication, mais témoigne d'une dynamique de captation de ressources, d'organisation de ces ressources pour fabriquer la valeur proposée (l'offre) et de proposer effectivement la valeur fabriquée (Verstraete *et al.*, 2010, p. 180).

La modélisation atteint son objectif à la condition d'être comprise par ceux à qui elle est destinée par l'utilisation d'un langage approprié. Il convient alors, en quelque sorte, de procéder à une traduction du modèle pour passer d'une représentation générique à une traduction comprise par l'interlocuteur approché.

Ainsi, s'agissant de la traduction, quel que soit le système étudié, pour que l'image qui en est donnée (représentation par un texte, un schéma, une formule mathématique, un récit... ou une combinaison de plusieurs formes) soit assimilée par le destinataire de la connaissance apportée, encore faut-il que le langage utilisé soit compris par celui-ci. Pour passer d'une image représentative du système à une représentation cognitive (c'est-à-dire à la génération d'un schéma mental créateur de sens pour celui qui écoute ou apprend), il convient en effet de transmettre selon un langage accessible. Pour une entreprise, cette transmission concerne un sens relatif, à la fois, à une quête d'intelligibilité et à une direction à prendre pour atteindre un

futur désiré. Elle ne concerne pas uniquement le vocabulaire employé. C'est, entre autres, ce qu'on pourrait tirer de la théorie de la traduction, qui ne se réduit pas à des considérations linguistiques. Elle montre l'implication des différentes composantes du système en tant que médiateurs ou intermédiaires pour lier l'ensemble (Callon, Law, 1988 ; Akrich, Callon, 2006). Ces composantes sont humaines (par exemple les parties prenantes) ou non humaines (par exemple Internet). Autrement dit, cette théorie (appelée également théorie de l'acteur réseau) considère tous les objets comme des acteurs potentiels d'un réseau. Au risque de caricaturer, on pourrait dire que ces objets parlent, c'est-à-dire communiquent ou, plus exactement, peuvent être considérés comme des médiateurs faisant tenir l'ensemble. Chacun d'entre eux pose des problèmes, auxquels sont apportées des solutions par un jeu de médiations stabilisant le système.

La théorie de la traduction peut ici être évoquée. Le BM y serait considéré comme un acteur aidant à la construction et au maintien du système entreprise (la théorie de la traduction parlerait de point de passage obligé). Il s'agirait alors de réunir un groupe de départ, impliquant un nombre réduit d'acteurs enrôlés pour l'occasion, c'est-à-dire que ces acteurs se voient affecter une tâche au sein du système pour agir en tant qu'intermédiaires et, ainsi, lier un réseau se développant en intégrant d'autres acteurs. La mise en relation des acteurs est rendue possible par la traduction, c'est-à-dire par l'établissement d'un lien entre des enjeux *a priori* hétérogènes. Dans notre cas, les acteurs humains (les fournisseurs, les salariés, les entrepreneurs, les acteurs du développement local, etc.) ont des enjeux spécifiques mais participent ensemble à un système se stabilisant, notamment par la voie du porte-parole essentiel qu'est l'entrepreneur. Plus exactement, celui-ci est le traducteur du problème générique et doit se faire accepter dans ce rôle, ce qui est facilité lorsque ce problème intègre les attentes d'un collectif. Ce dernier point nous semble essentiel dans la création d'un sens constituant la genèse du BM, c'est-à-dire la façon dont un ensemble partage la conception des affaires envisagées. Si la théorie de la traduction aide à reconnaître le rôle essentiel de l'entrepreneur (le porte-parole) et du BM (point de passage obligé), la théorie des conventions constitue le corpus que nous mobilisons pour expliquer la nature du BM, notamment le partage ci-dessus évoqué.

1.2. La théorie des conventions pour expliquer la nature du Business Model

Verstraete et Jouison-Laffitte (2010), en reprenant Desreumaux (1998, s'appuyant sur Barnard, 1938, et Simon, 1947), rappellent que l'équilibre de l'organisation dépend de l'apport d'un ensemble d'acteurs attendant en retour une rétribution (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. Ce qui veut dire qu'un possesseur de ressources (financeur pour l'argent, bailleur pour un local, salarié pour son travail...), avant d'apporter celles-ci, fait généralement plus ou moins explicitement part de ses attentes. La solution au problème qui lui est soumis doit intégrer ces dernières. À défaut, il ne s'engage pas. Ainsi vu, le problème générique posé par l'entrepreneur (par exemple l'identification d'une demande non satisfaite), et auquel il voit une solution profitable, nécessite de considérer les enjeux pour les parties prenantes potentielles existantes.

Verstraete et Jouison-Laffitte, qui travaillent le BM en contexte de création d'entreprise, parlent de « cristallisation » des parties prenantes (et ils convoquent la théorie afférente ; Freeman, Reed, 1983 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson, Preston, 1995 ; ...). Cette cristallisation 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. Sans cet accord, les chances de cristallisation sont faibles. Pour éclairer cette représentation collective, les auteurs mobilisent la théorie des conventions.

Ils partent (voir 2009, 2011a, 2011b) du numéro de mars 1989 de la *Revue Économique* où sont posés les jalons d'un programme de recherche sur la convention. Celle-ci n'est pas réduite à une coordination de nature informative mais à une coordination de relations, pour envisager que l'échange marchand est lié à un cadre commun de référence qui est une convention. Il ressort de leur revue de la littérature que les acteurs d'un espace-temps partagent une base de connaissances communes influençant leur comportement. La récurrence des situations traversées stabilise le système par une coordination des acteurs qui, ce faisant, contribuent à l'émergence d'une représentation collective les aidant à interpréter leurs propres comportements par rapport à un référentiel de comportements communément admis dans l'espace-temps considéré (cf. Orléan, 1994). Outre cet ajustement des comportements intersubjectifs, il y aurait un phénomène de mimétisme (Gomez, 1994). L'idée n'est pas de dire que tout le monde va être conduit au même comportement, mais la convention reste 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 autant le produit que la cause. Le cadre commun autorise les accords entre les individus agissant ; il peut se désigner sous différents vocables : convention constitutive, paradigme, sens commun, modèle cognitif, etc. (Eymard-Duvernay, 2006). Il permet de comprendre la coordination des conduites humaines (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006).

Ainsi, selon Verstraete et Jouison-Laffitte, ce cadre commun autorise l'émergence d'une entreprise autour de la façon dont une affaire est envisagée et, en étant soutenue par un collectif, donne naissance à une convention constituant l'entreprise (action d'entreprendre) pour donner lieu à la création d'une firme (l'entreprise en tant qu'entité). Chargé d'intentions, d'une histoire sociale elle-même porteuse de règles ayant forgé son vécu expérimentiel, 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. Le BM est la traduction de cette convention rendant intelligible le système complexe qu'est l'entreprise (qu'elle soit en création ou établie).

1.3. Faire « voir » le contenu de la convention pour faciliter l'exercice de conviction : un modèle de Business Model

Au regard des deux sous-sections précédentes (1.1 et 1.2), nous faisons du BM la traduction d'une convention (cadre commun partagé) créant du sens par, et pour, des parties adhérant aux affaires proposées et participant à la construction de ces affaires par un apport de ressources tangibles ou intangibles. L'entrepreneur, en tant que porte-parole, présente la convention en construction aux possesseurs de ressources approchés.

En transformant le BM en outil, celui-ci sert alors la mise au point du projet et l'exercice de conviction consistant à faire adhérer les parties prenantes. À cette fin, et pour faciliter la compréhension du destinataire du propos, le BM lui-même nécessite une modélisation pour, en quelque sorte, le « faire voir » aux intéressés (en premier lieu le créateur lui-même). Par faire voir, nous voulons dire une capacité à générer, dans l'esprit de celui qui reçoit le message, un schéma

cognitif fournissant l'intelligibilité dont il a besoin pour comprendre l'affaire proposée et s'y projeter. Sans ce sens, il y a peu de chance qu'il participe au projet. L'un des problèmes posés à l'entrepreneur est que l'individu à qui il s'adresse tend à interpréter l'information selon ses schèmes du moment (Cossette, 1994), à partir des situations antérieures qu'il a vécues (Moscovici, 1986), de ses émotions (Damasio, 1995), de son engagement (Weick, 1979), etc. Il faudrait aller puiser dans les théories de la représentation, par exemple des schémas causaux (Kelley, 1967, 1972), de l'attribution (Heider, 1971, 1958), de la dissonance cognitive qui révèle l'homme comme rationalisant plutôt que rationnel (voir Beauvois, Deschamps, 1990), et bien d'autres.

Nous ne ferons pas une revue de la littérature en la matière, mais les connaissances pouvant en être tirées pour notre objet de recherche montrent que l'entrepreneur est devant la difficulté de vouloir changer les choses alors que les individus à qui il s'adresse ont un fonctionnement cognitif plutôt stable, surtout lorsque des représentations sociales figent un noyau dur particulièrement difficile à atteindre en termes de changement (voir Jodelet, 1989 pour un ouvrage générique sur les représentations sociales ; Abric, 1994a et b, pour la théorie du noyau central). Il faut donc aider la structure cognitive à intégrer le BM en tant que représentation créant du sens dans le système investi. Le créateur doit parvenir à produire, par une traduction, la génération d'une image mentale représentative du BM. C'est cette image qui est signifiante pour le destinataire du propos. Évidemment, l'entrepreneur procède à l'exercice à partir de ses propres représentations cognitives qui ne sont pas l'exact reflet du BM en construction. Le BM est le fruit d'une représentation collective, mais on admettra aisément que l'entrepreneur, en tant que porte-parole, est celui qui en a la représentation la plus complète ou au moins la plus congruente. On notera aussi que plus le projet est innovant, plus l'exercice de conviction peut être difficile (faire adhérer). Plus le projet est complexe, plus sa modélisation est utile (quête d'intelligibilité). Si, de plus, on souhaite aider l'entrepreneur pour que la convention émerge, puis se maintienne, il convient de lui fournir les outils aidant à imaginer ce qu'elle peut être. Il faudrait, en quelque sorte, « modéliser le modèle » pour comprendre ce qu'il est (sa nature), et ensuite y mettre du contenu. Après avoir discuté de sa nature (la convention décrite précédemment), Verstraete et Jouison-Laffitte en ont proposé un contenu générique ci-dessous résumé. Ils considèrent, en se basant sur la littérature et en investissant des terrains dans le cadre de la mise au point de projet, que le BM est un artefact social et en propose la définition suivante : « Le BM est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération. Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération, partage) » (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, p. 9 ; voir également 2011a, 2011b). Il est possible de considérer plus exactement le BM comme étant soit l'artefact, soit la traduction de cette convention décrite par les auteurs.

La **génération de la valeur** comporte trois catégories de connaissance : la proposition de valeur, la fabrication de celle-ci et le porteur du projet. La « proposition de valeur » est une expression désormais répandue dans la littérature portant sur le BM (Maître, Aladjidi, 1999 ; Osterwalder, 2004). Il s'agit de générer une offre fournissant de la valeur à ceux à qui elle s'adresse. Si toutes les parties prenantes attendent une valeur contre celle qu'elles apportent, on pensera néanmoins en premier lieu les clients qui sont sans doute les premières parties à convaincre pour voir les autres parties adhérer au projet (l'objectif d'une étude de marché bien menée est de montrer l'existence d'un marché composé de clients disposés à acheter). Si l'offre n'apporte pas de valeur, il y a peu de chance pour que des consommateurs désirent l'acquiescer (les écrits à ce propos sont évidemment nombreux, en stratégie comme en marketing, sachant qu'on pourrait remonter aux thèses de Smith ou de Ricardo). Bref, qui voudrait de quelque chose qui ne vaut rien ? Il s'agit de cerner l'utilité de l'offre pour des segments de marché et des

consommateurs identifiés, de clairement savoir pour qui la valeur est créée, ce qui conduit également à apprécier la concurrence (Afuah, Tucci, 2001 ; Magretta, 2002 ; Chesbrough, 2003 ; Morris *et al.*, 2005). Le BM explique alors pourquoi, d'une part, la clientèle ciblée trouve intéressante la proposition de valeur et l'acquiert. 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).

On ne réussit jamais seul, il faut échanger une valeur attendue par ceux qui apportent les ressources de toute nature nécessaires ou utiles au projet d'entreprendre (donc qui ont une valeur pour celui-ci). Ainsi, à côté de la valeur attendue par les clients, on ne minimisera pas les attentes des fournisseurs, des salariés, des financeurs, etc. La génération de la valeur est rendue possible par la participation d'un réseau apportant ses ressources au projet. Ce réseau est d'ailleurs déjà souvent impliqué dans une construction du secteur, lequel possède déjà son architecture des échanges entre acteurs. Il s'agit de comprendre l'écosystème au sein duquel le projet d'entreprendre prend place.

Tant que les partenaires sont satisfaits de l'échange, la relation est durable et l'entreprise pérenne. La littérature sur le BM 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 des parties prenantes potentielles 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 captées. 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 autre dimension du BM car une partie n'apporte la ressource qu'en compensation de ce qu'elle tire de la relation d'échange. Cette dimension du **partage de la valeur** appelle un exercice de conviction car il ne faudrait pas croire en une compréhension spontanée du modèle, lequel s'amende chemin faisant. L'espace investi est composé d'acteurs ayant des attentes de différentes natures et le système s'est construit de sorte à ce que ces attentes soient satisfaites par des échanges de valeur (analogie avec l'architecture de la valeur).

Évidemment, l'entreprise doit gagner quelque chose de tout cela, notamment contre la valeur qu'elle apporte au marché. Verstraete et Jouison-Laffitte (2008, 2009, 2010) parlent de **rémunération de la valeur** (elle correspond à ce que d'autres appelleraient le modèle économique). Il s'agit de comprendre la manière (Maître, Aladjidi, 1999), ou la logique (Linder, Cantrell, 2001 ; Morris *et al.*, 2005), ou les mécanismes (Chesbrough, 2003) ou le plan (Kumar *et al.*, 2003) permettant de capter des revenus. Bref, comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent (Petrovic *et al.*, 2001 ; Magretta, 2002 ; Morris *et al.*, 2005) ? Comment l'entreprise vend-elle et achète-t-elle des biens et services et gagne-t-elle de l'argent (Osterwalder, 2004, p. 14) ? Une fois les sources et le volume des revenus identifiés (Timmers, 1998 ; Morris *et al.*, 2005), il s'agit évidemment d'apprécier le potentiel de gain (Dubosson-Torbay *et al.*, 2002), aujourd'hui et demain (Rappa, 2000 ; Afuah, Tucci, 2001 ; Petrovic *et al.*, 2001). L'appréciation de ces gains nécessite de mettre au jour la structure des coûts et les marges. Cette rémunération de la valeur 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 (et donc évidemment une estimation des coûts). Dans certains cas, on y mettra les sources de financement.

Les composantes du modèle GRP peuvent être résumées par le tableau suivant.

Tableau 1. Les composantes du BM par le modèle GRP

Génération	Rémunération	Partage
Le(s) porteur(s) de projet (qui propose l'offre ?) Expérience Motivations Entourage Etc.	Les sources des revenus Les canaux Les payeurs Etc.	L'architecture de la valeur Comprendre l'écosystème Mode de répartition actuel de la valeur dans cet écosystème Mode envisagé de répartition future de la valeur ou d'insertion dans l'écosystème Etc.
La proposition de valeur Idée, produits, prix Marché Ambition, Concurrence Etc.	Le volume des revenus Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Éléments non financiers (ex. : notoriété) Etc.	Conventions Comprendre les conventions du contexte (ex. : du monde de la création d'entreprise, du secteur d'activité, les univers des parties prenantes...). Etc.
La fabrication de la valeur (l'organisation) Identification des ressources Capacité à capter, à agencer les ressources (organisation : production, système de gestion, organigramme, structure juridique...) Capacité à délivrer l'offre Etc.	Les profits Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (ex. : climat social, notoriété...) Etc.	Le réseau des parties prenantes Identification des parties prenantes potentielles et de leurs éventuelles connexions Optimisation des échanges (gagnant-gagnant) Etc.

Ce tableau a été traduit en grille d'entretien pour investir le terrain des entreprises du bâtiment².

2. Un cadre opératoire déployé sur le terrain des entreprises du bâtiment pour des résultats montrant l'utilité du Business Model

La grille GRP sert la collecte des informations et la représentation du BM des entreprises du bâtiment selon un protocole de recherche-action déployé pour répondre à la question de la compréhension et de l'utilité du concept de BM pour ces entreprises.

2.1. Un cadre opératoire basé sur une recherche action

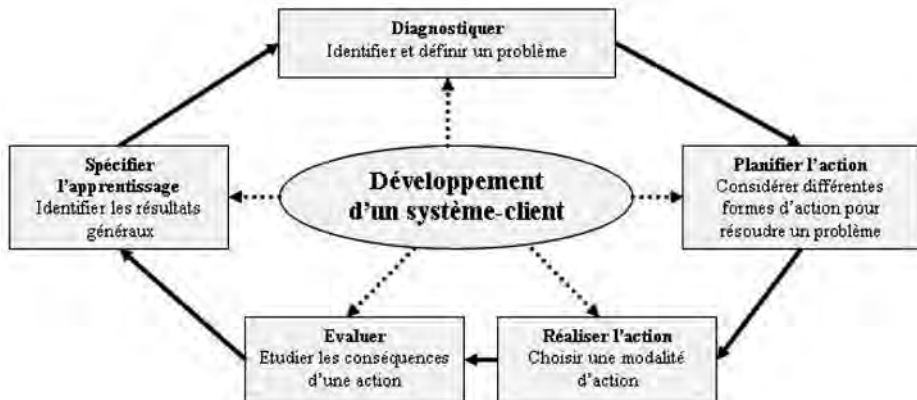
Susman et Evered (1978), dans un texte restant d'actualité, considèrent que les sciences de l'organisation vivent une crise dont l'un des symptômes est une sophistication croissante de

2. Cette grille fait plusieurs dizaines de pages.

méthodes inutilisables par les praticiens. Ces méthodes accumulent une connaissance sans que les acteurs supposés être intéressés ne puissent la mobiliser, notamment parce que la construction du savoir est trop souvent déconnectée des problèmes rencontrés par ces praticiens. Les auteurs montrent qu'il s'agit d'une lacune que d'autres perspectives peuvent combler sous réserve de ne pas verser dans le modèle unique de la science, donc en révisant certains critères de scientificité (par exemple l'idée de « test »). Sans rejeter quelque méthode que ce soit, il n'est pas déraisonnable de considérer qu'en Sciences de Gestion certains problèmes nécessitent une définition commune (entre chercheur et acteurs du terrain étudié) pour que le pilotage de l'organisation puisse utiliser la connaissance apportée par des chercheurs qui, par ce principe, peuvent difficilement rester neutres. Susman et Evered proposent la « recherche-action » (RA dans la suite du texte) comme une alternative permettant à l'activité de recherche de rester en phase avec les problèmes auxquels les praticiens font face. Elle nous semble être un cadre opératoire répondant particulièrement bien à la rubrique « de la théorie à la pratique ».

Notre RA s'appuie donc sur le processus cyclique proposé par Susman et Evered (figure 1).

Figure 1. Le processus cyclique de la recherche action (Susman, Evered, 1978, p. 588)



La RA est, historiquement, une méthode de recherche qualitative de type participatif où le chercheur s'implique volontairement dans les systèmes sociaux qu'il étudie et apprécie, en conséquence, l'évolution de la situation et/ou des comportements. Cette forme de RA s'inscrit dans la lignée lewinienne. Jouison-Laffitte (2009) relève les points communs des textes légitimant la RA comme méthode scientifique : « la R.A. est un processus ; c'est une méthode de recherche visant à résoudre des problèmes concrets en situation ; elle est mise en œuvre par une collaboration entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise (l'implication de ces derniers dans la recherche pouvant être plus ou moins reconnue selon les auteurs) ; son objectif est de produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées » (p. 4). Elle relève également le caractère cyclique de la RA (cf. tableau 1).

Tableau 2. La recherche action, un processus cyclique (Jouison-Laffitte, 2009)

Références	Les étapes du cycle d'une recherche action
Argyris <i>et al.</i> (1985)	« Cycles itératifs » : (1) Identification du problème ; (2) Planification ; (3) Action ; (4) Évaluation
Hult et Lennung (1980)	« Processus cyclique » : (1) Définition du problème ; (2) Planification de l'action ; (3) Mise en œuvre ; (4) Retour des données; (5) Évaluation
Lewin (1946)	« Cycle » : (1) Planification ; (2) Action ; (3) Découverte de faits à propos de l'action
Stringer (1996)	« Spirale » : (1) Regarder ; (2) Penser ; (3) Agir
Susman et Evered (1978)	« Processus cyclique » : (1) Diagnostiquer ; (2) Planifier l'action ; (3) Réalisation de l'action ; (4) Évaluer ; (5) Spécifier

Notre RA s'appuie sur le processus cyclique proposé par Susman et Evered (figure 1).

Chaque phase du processus est rappelée ci-dessous, en montrant comment elle s'est concrètement exprimée dans notre recherche.

→ La première phase du cycle concerne la perception du problème, laquelle appelle une négociation entre les parties réunies. Une demande explicite est spontanément formulée ou émerge implicitement de la rencontre et des échanges entre le(s) chercheur(s) et le(s) ou le(s) acteur(s) du terrain.

Le problème a émergé lors d'une première réunion par des échanges entre les chercheurs et les représentants de la FFBG. Les deux chercheurs représentant l'équipe lors de cette rencontre ont évoqué que celle-ci était à la recherche de partenaires pour la Chaire entrepreneuriat et d'un terrain pour étendre le champ d'application des connaissances précédemment apportées sur le BM (préalablement circonscrites au contexte de la création d'entreprise). Du point de vue de l'équipe, la question afférente à ce problème serait : le BM, tel que conceptualisé par l'équipe, peut-il dépasser le contexte de la création d'entreprise et devenir un outil d'aide à la décision pour les dirigeants d'organisation (firme, association, etc.) ? Lors de cette rencontre, la FFBG était représentée par le Président départemental, le secrétaire de cette fédération et un jeune dirigeant d'entreprise. Ils ont formulé le souhait de moderniser les pratiques de formation des jeunes dirigeants notamment pour aider les plus ambitieux, c'est-à-dire ceux désirant faire croître leur entreprise. La FFBG est persuadée que la petite taille des entreprises est l'un des problèmes du secteur dans le territoire géographique concerné. La question caractérisant le problème pointé du point de vue de la FFBG serait : quels moyens (ou outils) utiliser pour sensibiliser les jeunes dirigeants à la nécessité de développer leur entreprise, voire les y inciter ?

Chacune des parties a écouté l'autre pour recevoir ses intuitions. Les échanges entre parties ont conduit à la question de recherche suivante : s'agissant de l'utilité du BM pour les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment, celui-ci est-il compris par eux et perçoivent-ils l'intérêt de le mobiliser ?

Le souhait de croissance (la FFBG pensant que les petites entreprises du département doivent gagner en taille) n'a pas été intégré à la question pour que celle-ci ne soit pas perçue comme une nécessité. Au regard des échanges, il a aussi été précisé que la recherche concernerait les jeunes dirigeants et pas la FFBG.

→ La deuxième phase du cycle vise à planifier l'action. Si nous sommes restés dans le cadre d'une RA, la notion de mythe rationnel de la RI (Hatchuel *et al.*, 1986, in David, 1998) nous a conduit à être un peu plus exigeant sur cette phase. Il s'agit d'une vision idéalisée de l'organisation vers laquelle il faudrait tendre. Cette phase implique l'élaboration d'un modèle théorique se matérialisant par un outil de gestion décliné sur le terrain étudié. Le BM mis au jour est, dans une certaine mesure, déjà une vision idéalisée (nous y reviendrons), mais pas celle d'un futur ou de souhaits vers lesquels il faudrait tendre. Nous ne sommes donc pas dans une RI, mais le BM est bien un modèle théorique décliné sur le terrain de la FFBG.

Une réunion s'est tenue dans les locaux de l'Université avec onze chercheurs, cinq dirigeants, deux observateurs de la FFBG. Elle a permis de recevoir l'agrément des dirigeants sur la question posée et un accord de chacun d'entre eux pour leur participation. L'objet du travail a été présenté. Il a été clairement précisé que celui-ci ne pouvait pas s'assimiler à du consulting et que les chercheurs, bien qu'étant en mesure de s'impliquer, n'étaient pas appelés à répondre à un ordre de mission du donateur de la chaire. Le côté gagnant-gagnant de la relation a été mis en exergue après que la notion de BM ait été présentée. Cette mise au point n'a pas remis en question le souhait d'engagement des dirigeants, celui-ci était le bienvenu car il ne fallait évidemment pas s'attendre à la moindre complaisance de chefs d'entreprise dont l'emploi du temps est particulièrement chargé. Cette réunion a également permis de rappeler quelques sous-basements théoriques du modèle GRP, en prenant le soin de vulgariser le propos et ne pas rester attaché à un vocabulaire trop académique. Il s'agissait néanmoins d'affirmer que le travail s'inscrit avant tout dans une perspective scientifique, laquelle a été unanimement acceptée par les jeunes dirigeants. En ce sens, le BM est apparu comme un outil permettant de construire une version idéalisée de l'entreprise et le GRP comme l'outil à décliner, les dirigeants réagissant déjà sur les points d'illustration présentés.

S'agissant de la planification de l'action, lors de cette réunion il a été décidé qu'un binôme de chercheurs travaillerait en collaboration avec un dirigeant d'entreprise dans le but de mettre au jour le BM de celle-ci. Ce BM, en tant que traduction, peut dans une certaine mesure représenter la vision idéalisée de l'entreprise car les chercheurs se sont basés sur des entretiens essentiellement avec le(s) dirigeant(s), des données secondaires venant compléter les données à traiter. Le BM étant par nature une convention, il faudrait, pour y avoir accès de façon moins idéalisée, rencontrer un nombre significatif de parties prenantes pour, en quelque sorte, dessiner la convention.

→ La troisième phase du cycle concerne le déroulement de l'action. La RI a également inspiré cette phase puisqu'elle insiste sur l'utilisation de l'outil (expérimentation). Celle-ci provoque des réactions centrées sur la modélisation théorique de l'organisation sous-jacente. L'intervention inhérente à cette phase engage le chercheur qui renonce alors à sa neutralité pour prendre activement part à l'action (cf. Sardas, Guénette, 2003 ; Savall *et al.*, 2004). Le chercheur assume l'influence qu'il aura inévitablement.

Les jeunes dirigeants ont participé à la formulation du BM de leur organisation selon le modèle GRP présenté dans la section précédente. Pour ce travail, les chercheurs avaient préalablement travaillé la grille à utiliser pour investir le site à partir de travaux antérieurs menés dans le contexte de la création d'entreprise (Jouison, 2008 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009). Le changement de contexte a conduit à adapter la grille pour renseigner les catégories G, R et P du BM. Cette mise au jour du BM a produit, le cas échéant, des discussions à propos des écarts se dessinant entre le BM idéalisé par l'entrepreneur et le BM perçu par les chercheurs analysant les données collectées et se basant sur des pratiques repérées. Pour chacun des cinq sites, trois accès de plusieurs heures au terrain ont été nécessaires pour réaliser l'action et faire émerger la

représentation que les dirigeants ont du BM. Toutes les rencontres ont été enregistrées, et autant les bandes sonores que les matériaux collectés étaient à la disposition de l'ensemble des chercheurs de l'équipe.

→ La quatrième phase est une évaluation ayant pris la forme tout d'abord d'un constat. Une rencontre collective entre chercheurs a été organisée au cours de laquelle un premier bilan s'est effectué de la façon suivante. Après un échange collectif sur les conditions du déroulement de la recherche, lequel rapportait de façon positive à la fois la disponibilité des dirigeants et leur implication dans le programme, chaque binôme de chercheurs a présenté aux autres le BM en cours de traduction (grâce à un diaporama). Il est ressorti de cette réunion la nécessité d'aller plus loin sans tomber dans la consultance. À partir du BM mis au jour, il a été décidé d'en identifier les points de vigilance et les points d'appui. À ce titre, la méthode PMI (Plus ou Moins Intéressant) a été retenue pour, dans un tableau, et par composante générique du BM (c'est-à-dire G, R et P) mettre en exergue le ou les points positifs majeurs (P), les principaux points négatifs (M) et ce qu'il serait intéressant de faire (I) pour améliorer la situation³. Cette action supplémentaire a conduit à un nouvel accès terrain servant également en partie la phase suivante du cycle de la recherche.

→ La cinquième phase est relative à l'apprentissage, chaque binôme rédige une première version du BM en une dizaine de pages (premier type de visualisation) et réalise un diaporama (deuxième type de visualisation) à l'aide d'un logiciel dédié. Ces deux formes de représentations du BM sont discutées avec le dirigeant. Les discussions (lors de cette rencontre, puis par mails) engagées autour de l'amendement des premières versions permettent d'apprécier l'apprentissage réalisé par les chercheurs (sur l'entreprise et son secteur) et celui réalisé par les dirigeants apprenant l'outil. La première manifestation de la pertinence du BM, et hormis le protocole déployé. Il en résulte que le BM est un outil pertinent pour comprendre le BM d'une entreprise existante et qu'il est un outil pour prendre du recul et voir son entreprise sous un angle nouveau. Pour mieux spécifier l'apprentissage et identifier les résultats (apports et limites du travail notamment), une réunion générale s'est déroulée dans les locaux de la FFBG en présence du Président départemental et du délégué national aux relations avec l'enseignement supérieur, du secrétaire général de la FFBG, des onze chercheurs et des cinq dirigeants, d'un observateur de la FFBG, également jeune dirigeant mais n'ayant pas été un lieu d'étude. Lors de cette réunion, l'objectif a été d'exposer, en une quinzaine de minutes, le BM de l'entreprise à l'ensemble des autres participants de la recherche. Cette présentation est faite par le binôme de chercheurs et le dirigeant. Cette démarche implique ce dernier dans l'apprentissage du BM. Dans notre recherche, cette phase s'est combinée à la précédente car les discussions préalables à la présentation ont conduit à évoquer les possibilités d'agir sur certains leviers d'action identifiés lors de la mise au jour du BM. Autrement dit, si celui-ci a été essentiellement un outil de diagnostic, parce qu'il lie la stratégie aux opérations à conduire, il a provoqué, non pas encore des scénarii possibles, mais des possibilités d'amélioration que le tableau PMI a aidé à mettre en évidence.

L'anonymat étant proposé, une enquête (cf. annexe afférente) a été menée auprès des dirigeants pour apprécier leur satisfaction de la démarche et leur sentiment explicite sur leur apprentissage de l'outil. Ainsi, il fut possible de savoir si la réponse à la question de recherche était explicitement positive ou négative. Le protocole avait, en amont, certes permis d'anticiper cette réponse puisque très vite les dirigeants se sont impliqués et ont compris l'intérêt de

3. Carrier (1997) nous rappelle que la méthode PMI a été mise au point par de Bono. Dans le cadre de cette recherche, elle n'a pas été utilisée pour un travail de créativité, mais pour relever les points forts, les points faibles et les aspects méritant d'être travaillés au regard du BM mis au jour.

maîtriser l'outil qu'ils apprenaient chemin faisant. Les éléments de l'analyse (cf. section 2.2) vont également sans ambiguïté dans ce sens. Mais, dans le cadre de la recherche dans une rubrique « de la théorie à la pratique », il a paru utile, pour ne pas dire nécessaire, d'interroger les dirigeants sous cette forme. À l'unanimité, la réponse à la question de recherche a été positive. Mais au-delà d'un strict « oui », elle a été agrémentée de remarques présentées dans la section relative à la discussion (section 2.2).

La réunion a été également l'occasion d'une discussion générale, durant laquelle le souhait de prolonger la relation ainsi que des attentes pour la suite ont été explicitement formulés par les différentes parties. Les suites pourraient conduire au processus de changement (transformation réciproque de l'outil et de l'organisation) appelé par la RI. L'accompagnement de la transformation passe notamment par la mise en place d'un suivi et d'une analyse de l'évolution de l'organisation (processus d'apprentissage des membres de l'organisation et du chercheur sur la solution apportée au problème rencontré). Au-delà de la transformation induite par l'intervention, Plane (1997) considère que la recherche doit permettre aux acteurs de développer une capacité d'introspection et de conceptualisation, ce qui est déjà en partie atteint dans notre recherche.

→ Perception de problèmes pour engager un nouveau cycle. Les cinq phases précédentes constituent une boucle du processus évoqué par Susman et Evered (1978). Une nouvelle boucle s'est, en quelque sorte, amorcée suite à la réunion de débriefing tenue le matin, le début d'après-midi a été le lieu d'une réunion du comité de pilotage de la recherche. Elle a permis de relever le souhait de partir vers une nouvelle recherche. Les chercheurs ont, après ces différentes phases, engagé des discussions sur le retour à la théorie, c'est-à-dire l'apport de la recherche au concept de BM (cf. la discussion).

Le tableau suivant regroupe les phases de travail de notre recherche.

Tableau 3. Les phases de la recherche-action

Phase	Date ou période	Résultat
1. Identification et définition du problème	17 juillet 2009	Réunion entre chercheurs et représentants du secteur pour aboutir à la formulation du problème et de la question suivante : le BM est-il compris par les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment et perçoivent-ils l'intérêt de le mobiliser ?
2. Discussion du problème et planification de l'action	22 janvier 2010	Réunion entre chercheurs de l'équipe et dirigeants pour discuter la question de départ et l'objet du travail, pour évoquer le principe de la recherche action et aborder le déploiement de celle-ci. Il a été décidé de constituer des binômes de chercheurs mis en relation avec un dirigeant (10 chercheurs pour 5 dirigeants) pour mettre au jour une représentation du BM.
3. Déroulement de l'action	De janvier à juin 2010	Mis au point du protocole d'accès au terrain, adaptation du GRP. Pour chacun des 5 sites, 3 accès de plusieurs heures au terrain pour mettre au jour la représentation du BM.

4. Évaluation de l'action	13 juillet 2010	Rédaction de la représentation du BM en 9 pages formatées, réalisation d'un diaporama. Mise en exergue des points positifs, des points négatifs et des perspectives.
5. Apprentissage, résultats généraux	30 novembre 2010 18 février 2011	Restitution du travail lors d'une réunion avec les participants à la recherche et quelques représentants FFBG. Remise du rapport de recherche.

Ces phases ont été déployées sur le terrain de cinq entreprises œuvrant dans le secteur du bâtiment (tableau 4).

Tableau 4. Les sites investis par la recherche

Nom de l'entreprise	AA	SBC	AS	D	E
Noms des dirigeants	C	HN et KN	UQ	NH	DC
Structure juridique	SAS	3 structures SAS, SARL, SARL	SAS	SAS	SARL
Année de création de l'activité	1981	1972, 1981, 2002	1986, rachat en avril 2007	1919	2005
Métiers de l'entreprise	Électricité Courants forts et faibles	Constructeurs de maisons individuelles	Second œuvre du bâtiment (aménagement d'espaces professionnels - désamiantage)	Fermeture du bâtiment	Peinture intérieure bâtiments collectifs
Dernier CA connu (HT)	1 911 k€ (en 2009)	3 500 K€ (en 2009)	4 284 k€ (en 2009)	2 208 k€ (en 2009)	1 120 k€ (2009)
Effectif moyen annuel équivalent temps plein (hors intérimaires)	15	20	23	19	16 salariés + 4 TNS
Effectif moyen en intérimaires (équivalent temps plein)	3	0	0	2 à 3 (remplacements ponctuels)	0

2.2. Discussion des résultats sur la compréhension du BM et de son utilité

Le déroulement de la recherche a favorisé l'instauration d'une confiance, même si parfois quelques réserves ont été formulées sur la communication des données chiffrées, davantage par humilité que par culte du secret.

Le dirigeant E a tout d'abord été surpris lorsque nous avons évoqué la rémunération de la valeur. Les ratios calculés faisaient apparaître la destination des investissements et le coût des fournitures. Il nous a affirmé qu'il en parlerait avec son frère chargé de la comptabilité (juillet 2010).

Le dirigeant de PME prend rarement spontanément un temps de recul, la recherche en a fourni l'occasion. L'implication croissante de ces derniers dans la recherche est un témoignage du sens apporté par l'outil. Chemin faisant, le vocabulaire relatif au GRP (génération de la valeur, rémunération de la valeur, partage) ou utilisé par les spécialistes du BM (proposition de valeur, réseau de valeur...), apporté par chaque binôme de chercheurs, a progressivement été assimilé par les dirigeants et intégré à leur vocabulaire, parfois assez tôt, parfois au terme du travail.

Dirigeant E : « Rémunération de la valeur, vous voulez dire quoi ? » « Ce que m'apporte ce fournisseur ? ah O.K., c'est en effet important de se poser cette question... » (avril 2010.)

L'un des dirigeants SBC a utilisé le terme de BM pour la première fois dans sa présentation orale devant ses confrères, en ayant bien saisi sa portée, alors qu'il n'avait jamais employé celui-ci lors des entretiens préparatoires.

Le support pour la présentation du 30 novembre 2010 a été validé et finalisé avec l'implication de la dirigeante D. Dans un e-mail expédié le 23 novembre, la dirigeante indique : « Je vous attends comme convenu demain. Je me suis permis de faire des commentaires dans le document que vous m'avez transmis. ». Par ailleurs, lors de la présentation, la dirigeante commente les propos des chercheurs avec pertinence. Le chercheur : « Sur le plan de la génération de la valeur, aujourd'hui, le gros atout de l'entreprise... c'est justement sa capacité à tenir sa promesse. C'est-à-dire que le client perçoit la valeur que D souhaite lui délivrer. On a donc ici une adéquation entre les besoins du marché et l'offre qui lui est apportée. ». Et la dirigeante commente : « La seule petite différence, c'est que si quelqu'un vient et nous demande de lui faire un mouton à cinq pattes et bien, nous, on lui fait. ». Lors de la réunion collégiale du 13 juillet, le binôme a présenté la grille GRP à la dirigeante D (absente lors de la réunion de lancement du protocole de recherche présentant le modèle) qui a immédiatement fait le lien avec l'ensemble des questions posées lors des trois premières rencontres : « Ah, je comprends mieux pourquoi vous m'avez posé toutes ces questions. » Son implication a été remarquable dans l'effort de représentation de son BM. Lors de la rencontre préparatoire du 24 novembre, la dirigeante avait exprimé le souhait de ne pas prendre la parole le 30 ou le moins possible, « juste pour compléter » alors que, dans les faits, le 30 novembre, elle a très activement participé à la présentation.

Au cours des entretiens liés à la partie P, remplir la matrice de parties prenantes a été un exercice particulièrement stimulant et ludique pour une jeune dirigeante

(AA) qui s'en est littéralement emparée : « Je vais la remplir moi-même : ça me parle votre tableau. »

Si les interactions lors des accès terrain ont permis d'apprécier l'intégration du vocabulaire, il a été remarquable de le constater lors de la présentation finale des BM à l'ensemble des protagonistes de la recherche. Si les dirigeants n'appellent pas tous spontanément ce vocabulaire, les compléments apportés par chacun d'entre eux aux propos des chercheurs ont bien montré la compréhension du concept et de ses composantes, voire de sa nature, c'est-à-dire une convention. C'est la dimension P (partage) du modèle GRP qui semble permettre l'apprentissage de cette nature. Évidemment sensible au réseau d'affaires, le BM accentue l'importance des relations à entretenir par une relation d'échange avec les parties prenantes à apprécier et parfois à améliorer.

Discussion engagée entre les deux dirigeants de l'entreprise SBC : « Moi, je vois plus l'aspect administratif, toi tu vois plus l'aspect technique [...]. Là, c'est la photo de tout ce qui se passe. On voit que tout le monde y trouve son compte » (mai 2010).

AA : « Le BM va être très pratique pour faire passer des choses à notre compte... » Dans le cas concerné, la comptabilité de l'entreprise est assurée par une personne qui, bien que compétente pour assumer ces tâches, les réalise sans aucune procédure explicite. Le BM est utilisé ici comme un outil de communication pour pointer un dysfonctionnement tout en dépersonnalisant l'origine de la remise en cause : l'accord se fait autour de la convention au-delà de la personne du dirigeant.

Le travail sur le BM conduit le dirigeant à se poser des questions qu'il ne se pose jamais ou rarement. Le BM permet par exemple d'envisager d'élargir le cercle des partenaires, c'est-à-dire d'intégrer l'idée que les parties prenantes ne sont pas restreintes aux proches collaborateurs ou à ceux rencontrés fréquemment.

SBC : « Ah, oui, avec ce fournisseur, c'est particulier. On n'a pas vraiment un contrat, enfin, c'est plutôt un contrat moral. [...] On est partenaires ; par exemple on est affiché sur leur site internet. »

Après une heure du premier entretien, le dirigeant de l'entreprise AS évoque l'importance du choix du préleveur (BM de désamiantage) prestataire extérieur qui analyse la qualité de l'air après désamiantage : « On a fait le choix d'un préleveur un peu cher, mais il apporte quoi ? Il permet en étant réactif de gagner du temps sur la réalisation du chantier. » Dans un autre entretien, au moment où il découvre le réseau de relations il prononce la phrase suivante « Il est compliqué ce réseau de relations, et puis ensuite il y a la dynamique entre tous les éléments ».

Le binôme a présenté une matrice élargie des parties prenantes à la dirigeante de l'entreprise D qui a suscité un certain intérêt. Elle a notamment pris conscience qu'elle était une entreprise internationale (fournisseurs espagnol et belge). Par ailleurs, alors qu'elle ne parlait que de fournisseurs au début de l'entretien, la dirigeante distingue au fur et à mesure des échanges ceux qu'elle désigne par « partenaires » de ceux qui restent des « fournisseurs ».

Les affaires sont alors à redéfinir selon un cercle plus large, c'est d'ailleurs à cette redéfinition du BM (sa régénération, cf. Benavent *et al.*, 2000), que la suite de la RA pourrait se consacrer, comme l'ont demandé explicitement certains dirigeants.

E : « Maintenant, c'est vrai on peut rajouter les sous-traitants... ils pensent comme nous, ils nous ressemblent dans la façon de travailler. Même si on ne fait pas souvent appel à eux, il faut les considérer. Après, il y a aussi des entreprises en nettoyage en sous-traitants, ce n'est pas notre travail, ils font partie des parties prenantes » (avril, 2010).

Si le co-apprentissage est remarquable lors de la présentation finale des BM, il s'est manifesté bien en amont par l'intervention des dirigeants dans la rédaction du BM, puis la réalisation des diapositives, et les discussions qu'occasionnaient ces traductions formelles.

E : « Ça, c'est vraiment ce qui nous distingue... une réalisation et un suivi rigoureux des chantiers. [...] Ce suivi rigoureux permet à notre entreprise de tenir les délais et d'éviter différents surcoûts et pertes » (dirigeant lors de la relecture du BM, octobre 2010).

SBC insiste sur le fait que l'assureur doit être mis dans le schéma de présentation du BM car c'est un partenaire essentiel. Grâce à un partenariat très ancien et sans sinistres, SBC économise plusieurs pourcents de chiffre d'affaires en frais d'assurance (juin 2010).

Les dirigeants ont ainsi vu, chemin faisant, apparaître leur BM. Ce qui aurait valeur d'anecdote est en fait une donnée marquante : à la lecture de la première version de l'effort de rédaction du BM, l'un des dirigeants (AA) n'a pu contenir l'émotion provoquée une représentation aussi fidèle, bien que synthétique, de l'image qu'il se fait de son entreprise.

« Tout est là, mon entreprise, la vie de mon père, ça tient dans ces pages. »

Ce type de réaction est peu évoqué en recherche en Sciences de Gestion ; il est peut-être tout simplement rare. La modélisation permet de voir, et cette visualisation touche le dirigeant trop souvent « le nez dans le guidon » ou « les mains dans le cambouis ».

Au moment de la construction des diapositives sur la présentation finale, le dirigeant AS se montre très intéressé par la diapositive avec les parties prenantes proposée par le binôme de chercheurs. Il trouve cette diapositive très concrète « J'ai tiré de mon père une valeur : la fibre entrepreneuriale, de ma femme, le partage, de mes enfants, le soutien. Je dois leur apporter épanouissement, ce serait bien, mes enfants c'est sûr, le reste je ne sais pas... » *Toujours au moment de la construction commune des diapositives et autour du diaporama proposé* « Et après, il y a une autre phase ? L'intérêt du modèle, c'est qu'il est construit, une fois qu'il est fait on peut travailler. Mais c'est moi qui suis en avance. » *Le dirigeant a perçu l'intérêt du BM, il souhaite poursuivre l'expérience, ce qu'il exprimera d'ailleurs à d'autres reprises.*

La recherche montre qu'un travail sur le BM constitue un apprentissage de la convention. Ce faisant, ce travail questionne sur les autres niveaux de conventions avec lesquels compose le BM.

Le dirigeant SBC explique que, de plus en plus, pour construire des maisons, il faut pouvoir maîtriser du foncier et donc traiter avec les forestiers : « Ce sont des

gens qu'on aborde d'une certaine façon. Ils sont attachés à des valeurs [...]. Ce n'est pas le premier venu qui va être accepté » (mai 2010).

Les conventions du secteur d'activité en sont un exemple. Les dirigeants réclament d'ailleurs un travail sur ce niveau. L'équipe est d'ores et déjà à la recherche du vocable le plus approprié pour qualifier ce type de convention, l'expression BM étant réservée au niveau de l'entreprise et non du secteur.

E. : « Le problème, c'est ces règles d'action du secteur d'activité. Nous, on veut faire de la qualité [...]. Si on se conforme au secteur et à ce que nous demandent nos clients, on pourrait faire bien moins [...] mais non, ça ne nous intéresse pas [...]. C'est à la fois une force et une différence qui peut nous nuire, c'est vrai » (mai 2010).

Dès la première rencontre en entreprise, le dirigeant AS, alors qu'il présente son entreprise, prononce la phrase suivante : « Il faut définir son modèle, il faut travailler un peu différemment des autres, on ne sous-traite pas son cœur de métier. » Pour ce dirigeant, l'intérêt du BM est apparu très tôt.

Le travail sur le tableau PMI a également été éloquent. D'une part, il a d'abord permis la formulation des points forts et des points faibles du BM tel que présenté. D'autre part, il a ouvert des perspectives de recherche puisque la colonne « il serait intéressant » invitait à retravailler certains éléments du BM ou à étudier les actions pouvant être mises en œuvre pour davantage mettre en avant un point positif (exemple : accentuer la communication sur une compétence maîtrisée) ou pour travailler un point négatif afin de minimiser l'impact qu'il pourrait avoir.

AA : Pour ce cas, le travail a été à l'origine d'un changement stratégique – un changement de cible – que le dirigeant présentait et que l'analyse du BM a confirmé, facilitant la prise de décision.

D : La mise au jour du BM et l'utilisation de l'outil PMI ont permis à la dirigeante de formuler et de pondérer les leviers d'action à sa disposition pour faire évoluer positivement son entreprise :

- Accent mis sur la nécessité de relancer le processus de transmission.
- Responsabilisation possible de son frère et d'autres salariés de l'entreprise (notamment le chef d'atelier) pour la seconder sur la dimension technique du métier.
- Amélioration de la communication sur la valeur créée pour les salariés en vue de réduire le turnover.
- Mise en œuvre d'une véritable politique de prospection commerciale...

En conséquence, les dirigeants sont très intéressés pour une poursuite du travail, en ouvrant la perspective d'une recherche conduisant à la formulation d'une version idéalisée du BM puis des actions à mener pour passer du BM ici travaillé à cette version idéalisée.

SBC : « Cela peut-être pour nous un outil pour se regarder de l'autre côté du miroir [...]. On sait qu'il faut changer en permanence. Rien que quand vous changez de conducteur de travaux, il faut changer les procédures ! » (mai 2010).

E : « Oui, réfléchir à cet outil pour pouvoir faire mieux » (octobre 2010).

Conformément aux engagements pris auprès de la FFBG, les cinq entrepreneurs ayant participé au projet de recherche ont rempli, à l'issue de la présentation finale du BM de leur entreprise, un questionnaire (anonyme) de satisfaction. Le but de cette enquête est double : il s'agit de recueillir le ressenti des dirigeants concernant le déroulement du projet et d'évaluer ce que l'outil BM leur a apporté, à titre personnel et pour leur entreprise. Le questionnaire a été auto-administré par écrit.

L'analyse des réponses montre que les dirigeants sont « plutôt » ou « tout à fait satisfaits » d'avoir participé au projet. Les dirigeants reconnaissent la qualité des réunions en séance plénière qui ont réuni les cinq dirigeants et les représentants de la FFBG et l'équipe des chercheurs au complet. Les relations avec les équipes de chercheurs (capacité d'écoute des chercheurs, capacité à réfléchir ensemble) sont jugées très satisfaisantes par l'ensemble des participants. Ces résultats traduisent l'implication des acteurs face au projet et la bonne compréhension des règles de la RA. Lorsque les chercheurs ont quitté leur position de neutralité, leurs actions ont été acceptées voire encouragées par les entrepreneurs, au titre de la « franchise » et de l'« ouverture d'esprit ».

Concernant l'apport du projet, les dirigeants soulignent l'utilité de la RA : ils sont deux à être « tout à fait d'accord » et trois à être « plutôt d'accord » pour affirmer que le projet a été utile pour eux et pour leur entreprise. Le taux d'adhésion s'accroît lorsqu'il s'agit du texte écrit, jugé « très utile » par trois des cinq dirigeants et « utile » par les deux autres. Plus précisément, les dirigeants ont apprécié « le fait de se poser et de réfléchir sur les outils de gestion pour voir les améliorations ou mettre le point sur les faiblesses ». La dimension « diagnostic » du BM est ainsi bien comprise. Elle ressort spontanément dans le discours des répondants qui ont apprécié de « voir » leur entreprise grâce au BM. Parmi les apports de l'outil figurent ainsi « la formalisation » et « la retranscription des informations par le binôme » qui renvoient au pouvoir de sens et de visualisation du BM. Loin de rebuter les dirigeants, l'effort de co-rédaction avec les chercheurs et la mise au point des diapositives de présentation ont permis aux dirigeants de construire une version lisible et structurée de leur entreprise. La prise de recul est également citée par tous les participants comme l'un des points les plus positifs du travail mené (« le temps pris a permis de prendre du recul », [j'ai apprécié le fait d'avoir] « une remise en question », « un autre regard »).

Le ressenti face au projet, exprimé par les participants, permet ainsi de répondre favorablement à notre question de recherche : de l'avis des utilisateurs, le BM a servi les jeunes dirigeants du bâtiment à au moins trois niveaux. Il les a servis dans leur diagnostic sur les trois dimensions du modèle (génération, rémunération et partage), dans leur propre regard face à leur entreprise (« prise de conscience plus importante »), et enfin dans le fait de faire émerger des préconisations pour le futur (« le projet a permis de mettre à plat un certain nombre de choses, notamment sur les évolutions de l'entreprise », [de dégager des] « axes de travail »).

Non seulement l'outil est jugé utile à titre individuel, mais il prend, dans le discours des acteurs, une dimension collective que l'on pourrait qualifier de « branche ». Les répondants recommanderaient unanimement l'outil à leurs confrères du bâtiment, membres de la FFB. Ils évoquent une attente « des propositions générales autour de nos entreprises ».

L'un des dirigeants, avec prudence, ne se prononce pas sur le contenu de la suite « à déterminer ». Trois d'entre eux appellent à un suivi et un accompagnement dans la mise en action des préconisations dégagées (« actions de transformation », « mettre en place des actions dans le réel », « mettre à exécution mes projets »). Le souhait de poursuivre le projet s'accompagne parfois d'une démarche intellectuelle (aller plus loin « par curiosité », « approfondir la

réflexion »), mais également d'une demande de conseil implicite que les chercheurs ne sont pas en mesure de satisfaire (« *avoir des entretiens plus courts et plus nombreux* »).

Deux autres apports de la recherche, moins directement liés à la question de recherche, peuvent être mis en avant : un apport méthodologique, un apport empirique. Le travail réalisé fait apparaître un apport méthodologique qui s'exprime par une RA impliquant onze chercheurs. Ce n'est pas fréquent. C'est même résolument nouveau s'agissant de l'objet BM pour lequel les essais sont plus courants que les recherches empiriques.

S'agissant d'un apport empirique, sans équivoque, le BM peut sortir de son contexte originel, les *start-up*, pour être utilisé avec des organisations existantes. La modélisation du modèle, à savoir le GRP, s'est avérée pertinente.

Le dirigeant E a apprécié la visualisation co-construite du modèle. Il a posé des questions sur les schémas, les a compris puis corrigés (juillet 2010, entretien non enregistré). Il s'est montré particulièrement satisfait lors de sa présentation finale en novembre, heureux et un peu surpris à la fois de « posséder » désormais le modèle, s'appropriant pleinement l'outil lors de la présentation orale aux autres dirigeants.

Les dirigeants de SBC ont pour leur part insisté à plusieurs reprises sur le fait que le BM d'une entreprise doit être revu dans le temps car les attentes des uns et des autres évoluent. Ils rappellent notamment que, lorsqu'ils ont repris l'entreprise, un BM était en place et ils ont été contraints de le modifier : « On avait le personnel qui était là. Mais dans l'entreprise, quand on a commencé à produire des statistiques pour mesurer ce que chacun apporte, on s'est mis tout le monde à dos » (mai 2010). En cinq ans, tout le personnel, pourtant ancien, était parti.

On remarquera que, comme outil de diagnostic, il a été nécessaire de préciser les composantes du modèle. Si le GRP se précise lors de la mise au point du projet de création d'entreprise, il compose avec les foisonnants détails d'une entreprise existante. Par exemple pour la dimension R (rémunération), une fois le cadre de la collecte et celui de l'analyse redéfinis, elle a été toutefois plus facile à mettre en œuvre dans ce contexte, un historique (par les documents de synthèse et autres éléments communiqués par les dirigeants) permettant de l'apprécier de façon évidemment moins spéculative. Il en est de même s'agissant par exemple de la fabrication de la valeur (dimension G), des visites de l'entreprise ou de chantiers permettant de voir certaines parties de la chaîne de valeur, le dirigeant prenant un évident plaisir à commenter, c'est-à-dire à expliquer comment telle ou telle partie du processus était mis en œuvre.

AA : En outre, le modèle GRP a continué à être fructueux plusieurs semaines après les échanges avec les chercheurs. En effet, un des dirigeants s'est servi du BM rédigé pour alimenter les rubriques de son nouveau site web.

Le dirigeant AS envisage de créer un petit groupe (ajouter de nouvelles activités à son entreprise), le travail sur le BM est pour lui le moyen de tester la faisabilité de cette vision stratégique.

Au registre des limites, on relèvera principalement une certaine frustration à ne pas avoir été plus loin dans le travail, par exemple concernant le rôle que pourrait jouer le BM comme outil de réflexion (pour les dirigeants) au-delà de l'outil de diagnostic. La visualisation des BM favorise un caractère émancipatoire (à l'instar de la cartographie cognitive, cf. Audet, 1994), c'est-à-dire

qu'elle aide à penser à des choses auquel l'acteur ne pense pas en l'absence de cette visualisation. Le BM peut à ce titre faire l'objet d'une utilisation créative, une méthode à concevoir le transformant en outil d'essence. Le travail sur le tableau PMI a, comme indiqué précédemment, également généré une attente pour un travail sur une version idéalisée ou souhaitée.

Une autre limite tient à l'échantillonnage, puisque les dirigeants ont été en quelque sorte recrutés par la FFBG. On peut imaginer que les participants ont ainsi été sélectionnés pour leur capacité à savoir se rendre disponibles, ce qui n'est pas évident comme ont pu le constater les chercheurs. Il s'avère que, finalement, tous les dirigeants ont offert une disponibilité supérieure à ce qui pouvait être attendu, l'intérêt perçu du BM n'étant pas étranger à cet engagement.

La dernière limite significative est apparue lors de la présentation « publique » des BM (phase 5). Chaque trinôme (2 chercheurs, 1 dirigeant), tout en restant sur le modèle GRP, a construit la représentation du BM selon des formats textuels et graphiques singuliers. Il y a en la matière nécessité de systématiser les présentations, ce que les chercheurs ont ressenti et ce que les dirigeants ont explicitement exprimé.

3. Conclusion

La réponse à la question de recherche est positive : le BM est compris et l'utilité de le mobiliser certaine. Les apports de la recherche sont principalement confirmés par :

- l'implication des participants,
- l'appropriation du vocabulaire (sans croire qu'il est maîtrisé dans ses détails),
- la compréhension de la nature du BM grâce au travail sur la dimension P du GRP qui, d'une part, montre que l'entrepreneuriat est partenarial et, d'autre part, invite à travailler le réseau de relations ; il s'agit, ici, d'un retour à la théorie puisque selon le modèle utilisé le BM est une convention (cf. théorie des conventions),
- la maîtrise des composantes et, à la fois, de leur articulation et de leur imbrication,
- les questions que la lecture par le BM suscite,
- le souhait de poursuivre le travail.

Les apports de la recherche se remarquent également par la réunion de onze chercheurs et cinq dirigeants d'un secteur peu investi par la recherche en Sciences de Gestion. L'apport méthodologique s'exprime par une RA particulièrement bien adaptée pour apprécier le lien entre la théorie et la pratique. Les recherches empiriques sont trop rares sur le BM.

Les limites relèvent d'un souhait d'aller plus loin, mais cela augure des suites à la recherche, à l'échantillonnage et la représentation du BM en diapositives que les participants auraient aimé plus homogène afin de pouvoir mieux entrer dans une discussion comparative bien que cela ne faisait pas partie du protocole prévu.

S'agissant des suites à donner à la présente recherche, il s'agira, vraisemblablement, dans un premier temps et sur la base du BM dessiné, d'en imaginer une nouvelle vision idéalisée, pour le futur cette fois. Les dirigeants étant sensibilisés au modèle GRP, ce dernier servira la formulation du futur désiré, ce qui nécessitera d'imaginer les évolutions du secteur d'activité de l'entreprise au sein duquel le BM devra se transformer (se régénérer). Le BM pourra être utilisé comme outil créatif au service de la formulation stratégique. Nous rejoignons les conceptions heuristiques du BM, à ce titre la grille d'entretien peut être en partie simplifiée, ce qui conduirait à des séances de collecte moins longues mais pouvant être multipliées (rencontres, contacts téléphoniques ou internet), comme l'ont suggéré quelques participants.

Bibliographie

- ABRIC J.-C. (1994a). « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in C. GUIMELLI (Ed.). *Structures et transformations des représentations sociales*, Neuchâtel-Paris, Delachaux et Niestlé.
- ABRIC J.-C. (1994b). *Pratiques et représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.
- AFUAH A., TUCCI C. L. (2001). *Internet Business Model and Strategies: text and cases*, Boston: McGrawHill.
- AKRICH M., CALLON M. (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Les Presses de l'École des Mines.
- ATLAN H. (1979). *Entre le cristal et la fumée : essai sur l'organisation du vivant*, Paris, Seuil.
- AUDET M. (1994). « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », in P. COSSETTE (Ed.). *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska.
- BARNARD C. I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge Mass.
- BEAUVOIS J.-L., DESCHAMPS J.-C. (1990). « Vers la cognition sociale », in R. GHIGLIONE, C. BONNET, J.-F. RICHARD, *Traité de psychologie cognitive*, 3, Paris, Dunod.
- BENAVENT C., VERSTRAETE T. (2000). Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération du Business-model, in T. VERSTRAETE (Ed.). *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions Management et Société.
- CALLON M., LAW J. (1988). « La protohistoire d'un laboratoire », in M. CALLON (Ed.). *La Science et ses réseaux*, Paris, La Découverte.
- CARRIER C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec.
- CHESBROUGH H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press Books.
- COSSETTE P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed Eska.
- CLARKSON M. B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 92-117.
- DAMASIO A. R. (1995). *L'erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob.
- DAVID A. (1998). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, DMSP Cahier de recherche, n° 265.
- 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 », *XVII^e Conférence de l'AIMS*, Nice-Sofia-Antipolis.
- DESREUMAUX A. (1998). *Théorie des Organisations*, Caen, Éditions Management et Société.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, p. 90-118.
- DUBOSSON-TORBAY M., OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2002). "eBusiness Model Design, Classification and Measurements", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, No. 1, p. 5-23.
- DUPUY J.-P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAIS R., THÉVENOT L. (1989). « Introduction du dossier sur les conventions », *Revue Économique*, Vol. 40, n° 2, p. 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., THÉVENOT L. (2006). Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux politiques néolibérales, in F. EYMARD-DUVERNAY, *L'économie des conventions, méthodes et résultats*. Tome 1. *Débats*, Paris, La Découverte.
- FREEMAN R. E., REED D. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, p. 88-106.
- GOMEZ P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- HEIDER F. (1971). « Attitudes et organisation cognitive » in C. FAUCHEUX, *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton (traduction de « Attitudes And Cognitive Organization », *Journal of Psychology*, 21, 1946).
- HEIDER F. (1958). *The Psychology of Interpersonnal Relations*, New York: Wiley.
- JODELET D. (1989). « Représentations sociales: un domaine en expansion », in D. JODELET (Ed.). *Les représentations sociales*, Paris, 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.
- JOUISON E., VERSTRAETE T. (2008). « Business model et création d'entreprise », *Revue française de Gestion*, n° 181.
- JOUISON-LAFFITTE E. (2009). « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1).
- KELLEY H. H. (1967). "Attribution theory in social psychology", in D. LEVINE (Ed.). *Nebraska Symposium of Motivation*, University of Nebraska Press
- KELLEY H. H. (1972). "Causal schemata and the attribution process", in E. E. JONES *et al.* (Eds.). *Attribution: perceiving causes of behaviour*, Morriston, NJ: General Learning Press.
- KUMAR K., MAHADEVAN B., (2003). "Evolution of Business Models in B2C E-commerce: The Case of Fabmall", *IIMB Management Review*, Vol. 15, No. 4, p. 23-30.
- LE MOIGNE J.-L. (1977). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Paris, Presses universitaires de France.
- LINDER, J. C., CANTRELL S. (2001). "Five business-model myths that hold companies back", *Strategy & Leadership*, Vol. 29, No. 6, p. 13-18.
- MAGRETTA J. (2002). "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, p. 3-8.
- MAÎTRE, B., ALADJIDI G. (1999). *Les Business Models de la Nouvelle Économie*, Paris, Dunod.
- MORIN E. (1977). *La méthode. La nature de la nature*, Paris, Seuil.
- MORRIS, M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005). "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, p. 726-735.
- MOSCOVICI S. (1986). « L'ère des représentations sociales », in W. DOISE, A. PALMONARI (Eds.). *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel-Paris, Delachaux et Niestlé.
- ORLEAN A. (1994). « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », introduction générale à l'ouvrage collectif *Analyse économique des conventions*, sous la direction d'A. Orléan, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige ».
- OSTERWALDER A. (2004). *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach*, PhD, Université de Lausanne.

- PETROVIC O., KITTL C., TEKSTEN R. D. (2001). "Developing Business Models for eBusiness", *International Conference on Electronic Commerce*, 3^e édition, Vienne.
- PLANE J.-M. (1997). « Recherche-intervention en management et développement de l'entreprise », *Gestion 2000*, n° 6, p. 119-131.
- PORTER M. (2001). "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3.
- RAPPA, M. (2000). *Business Models on the Web*, Format html. disponible sur <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dernier accès avril 2008).
- SARDAS J.-C., GUÉNETTE A.-M. (2003). « Qu'est-ce que la recherche-intervention ? », *Revue économique et sociale*, n° 2, p. 123-126.
- SAVALL H., ZARDET V. (2004). « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe », Paris, Economica.
- SHAFFER S. M., SMITH H. J., LINDER J. C. (2005). "The power of business models", *Business Horizons*, Vol. 48, No. 3.
- SIMON, H. A. (1947). *Administrative Behavior*, MacMillan.
- SUSMAN G. I., EVERED R. D. (1978). "An assessment of scientific merits of action research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 4, p. 582-603.
- TIMMERS, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets", *Journal on Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2.
- JOUISSON E., VERSTRAETE T. (2008). « Le Business Model d'une création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 35(181).
- VERSTRAETE T., JOUISSON-LAFFITTE E. (2009). *Business Model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique*, Bruxelles, De Boeck.
- VERSTRAETE T. (2010). *Préparer le lancement de son affaire : méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller*, Bruxelles, De Boeck.
- VERSTRAETE T., JOUISSON-LAFFITTE E. (2010). « Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle », X^e CIFEPM (Congrès International Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME). Bordeaux, octobre.
- VERSTRAETE T., JOUISSON-LAFFITTE E. (2011a). "A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus", *Management International*, Vol. 15, No. 2, Hiver.
- VERSTRAETE T., JOUISSON-LAFFITTE E. (2011b). *A Business Model for Entrepreneurship*, Northampton, MA: Edwar Elgar Publishing Inc.
- VERSTRAETE T., JOUISSON-LAFFITTE E., KREMER F., HLADY M., BONCLER J., BOUCHER T., BOUSQUET F., DONDI J., MEIAR A., PAPIN C., SCIPION F. (2011b). « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, octobre 2011.
- VERSTRAETE T., KREMER F., JOUISSON-LAFFITTE E. (2012). « Le Business Model : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre et Innover*, n° 13, juin.
- VON BERTALANFFY L. (1993). *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod (nouvelle édition de la traduction du texte de 1968 publié chez Georage Braziller, Inc, New York).
- WEICK K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading, MA: Addison-Westley.

Annexe Le questionnaire distribué aux dirigeants

"CO-CONSTRUCTION DU BUSINESS MODEL" - Evaluation du projet

Vous avez participé au projet "Co-construction du Business Model" de l'équipe Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux (IRGO) sous la direction du Pr. T. Verstraete, en partenariat avec la FFBG. Ce formulaire a pour but de recueillir votre opinion sur le projet. Votre avis sera pris en compte pour les projets futurs.

PARTIE 1 - LE DEROULEMENT DU PROJET

Les questions suivantes permettent de préciser votre degré de satisfaction concernant le déroulement global du projet et la relation avec l'équipe de chercheurs.

1. De manière générale, diriez-vous que vous avez été satisfait de participer à ce projet ?

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

2. Clarté des objectifs et du déroulement du projet

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

3. Qualité des réunions avec tous les participants (FFBG et Université)

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

4. Relations avec l'équipe de chercheurs en général

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

Vous pouvez ici préciser votre opinion sur la relation avec le binôme de chercheurs que vous avez accueilli dans votre entreprise.

	1	2	3	4
5. Durée des entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Nombre d'entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Capacité d'écoute des chercheurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Capacité à dialoguer, à réfléchir ensemble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Contact, proximité avec l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Compétences, professionnalisme de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pas du tout satisfait (1), Plutôt pas satisfait (2), Plutôt satisfait (3), Tout à fait satisfait (4)

11. Pourriez-vous indiquer ce que vous avez particulièrement apprécié dans le déroulement du projet ?

12. A l'inverse, y a-t-il des points que vous avez moins appréciés et qui pourraient, selon vous, être améliorés dans le déroulement général du projet ?

PARTIE 2 - L'APPORT DU PROJET

Les questions suivantes vous permettent d'indiquer l'apport du projet pour vous et pour votre entreprise. Merci de préciser votre degré d'accord avec les propositions suivantes.

13. De manière générale, le projet a été utile pour moi et mon entreprise.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

14. Les entretiens m'ont aidé à faire le point sur mon entreprise.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

15. Les entretiens m'ont aidé à voir mon entreprise sous un nouvel angle.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

16. Les entretiens ont fait émerger des pistes pour faire évoluer mon entreprise.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

17. Les questions suivantes portent sur le modèle GRP (Génération de Valeur, Rémunération et Partage avec les Parties Prenantes). Merci de donner votre opinion concernant chaque affirmation. Premier point : J'ai trouvé la grille de lecture GRP ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

18. J'ai trouvé la grille de lecture GRP...

1. Inutile 2. Plutôt inutile 3. Plutôt utile
 4. Très utile

19. J'ai trouvé la grille de lecture GRP...

1. Difficile à comprendre
 2. Assez difficile à comprendre
 3. Assez facile à comprendre
 4. Facile à comprendre

20. J'ai trouvé la partie "Génération de la valeur" du modèle (le porteur, la proposition de valeur pour les clients, la fabrication de la valeur) ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

21. J'ai trouvé la partie "Rémunération" du modèle (réflexion sur les sources et les volumes de revenus, sur les performances financières) ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

22. J'ai trouvé la partie "Partage avec les Parties Prenantes" du modèle (réflexion sur les échanges avec le réseau) ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

23. J'ai trouvé la co-rédaction du texte de 9 pages sur le Business Model à partir de nos entretiens...

1. Inutile 2. Plutôt inutile 3. Plutôt utile
 4. Très utile

24. J'ai trouvé la co-construction de la présentation powerpoint avec les chercheurs ...

1. Inutile 2. Plutôt inutile 3. Plutôt utile
 4. Très utile

25. Pourriez-vous indiquer, en détaillant votre réponse, ce que vous a apporté ce projet, à titre personnel et pour votre entreprise ?

26. De manière générale, diriez-vous que le projet a répondu à vos attentes ?

1. oui 2. non

27. Si non, pourriez-vous préciser quelles sont vos attentes qui n'ont pas été satisfaites ?

28. Pensez-vous que ce projet a été bénéfique pour la FFBG ?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

29. Recommanderiez-vous à d'autres dirigeants de participer à une expérience similaire ?

1. Pas du tout 2. Plutôt non 3. Cela dépend
 4. Plutôt oui 5. Tout à fait

30. Finalement, seriez-vous prêt à poursuivre le projet ?

1. Pas du tout 2. Plutôt non 3. Cela dépend
 4. Plutôt oui 5. Tout à fait

31. Si oui, avec quelles attentes ? Si non, pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Signalétique

Cette partie est facultative. Vous pouvez renseigner les rubriques suivantes ou laisser ce questionnaire anonyme. MERCI dans tous les cas d'avoir participé au projet et répondu à ce questionnaire.

32. Nom, prénom (facultatif)

33. Entreprise (facultatif)