

Délimitation théorique du Business Model

Estèle Jouison

Doctorante Sciences de Gestion

Équipe Entrepreneuriat et Stratégie de l'IFREGE (Université Montesquieu Bordeaux IV)

Membre du CREGE

Agent Temporaire de Vacation Université Montesquieu Bordeaux IV

Assistante de recherche à Bordeaux Ecole de Management

Université Montesquieu Bordeaux IV

Equipe E&S

Avenue Léon Duguit

33608 Pessac

estele.jouison@tiscali.fr

Résumé :

Le *Business Model* (BM dans la suite du texte) est un des *buzzword*¹ nés du boom de la Nouvelle Economie. Il s'est d'abord appliqué aux *start-up* avant d'être adopté plus largement par le monde des affaires. Son utilisation s'est ainsi répandue, cela suffisamment rapidement pour que l'idée de mode puisse être évoquée, du moins dans les pratiques, car les réflexions académiques restent timides à son propos.

L'étude de quelques unes des définitions qui ont été données de ce concept nous conduit à nous arrêter sur trois corpus théoriques qui nous semblent pertinents. Ainsi, il s'avère que l'étude de la théorie dite de la valeur et de la théorie des *stakeholders* pourra être fructueuse. Se dégage également de cette revue de la littérature l'intuition qu'un BM n'a de valeur que s'il est partagé. A ce titre, nous nous sommes demandés s'il n'est pas assimilable au concept de convention et une incursion dans la théorie des conventions nous permettra d'apporter des éléments de réponse.

Par ailleurs, pour faire du BM un objet de recherche il est nécessaire de repérer les différentes spécialités des sciences de gestion qu'il intéresse. Quatre d'entre elles semblent davantage concernées : l'entrepreneuriat, le marketing, le management stratégique et la finance. L'entrepreneuriat constitue l'acte initial au sein duquel le BM se construit puis est en quelque sorte vendu à des parties prenantes. Selon une perspective marketing, cette « vente » présuppose d'être passé d'une idée à une opportunité d'affaires. Le stratège se pose alors la question de l'avantage concurrentiel de son BM, c'est-à-dire les retours supérieurs (*above average return* selon l'expression anglo-saxonne) que peuvent obtenir les parties prenantes à soutenir son modèle plutôt qu'un autre. Quant à l'investisseur, par exemple un capital-risqueur, l'orientation financière qui l'anime prend sa source dans la notion de valeur. Evidemment, le BM souligne la porosité des frontières entre ces quatre spécialités. Notre communication prend comme principale perspective l'entrepreneuriat, les trois autres perspectives n'étant qu'abordées dans ce texte.

L'objectif de cette communication est ainsi d'engager une conversation entre chercheurs en sciences de gestion autour du BM en dessinant les contours d'une notion, encore floue, pour tenter d'en faire un concept. Cette réflexion a une visée, ici, avant tout académique et pose les premiers jalons d'un programme de recherche pour lequel l'échange précoce avec, d'une part, les collègues et, d'autre part, le terrain, participe à la délimitation évoquée ci-dessus.

Mots clés : *Business Model*; Création de Valeur; *Stakeholders*; Convention

¹ Mot employé dans la presse grand public consacrée à Internet et inventé pour évoquer les mots développés avec l'ère de la Nouvelle Economie. Ces mots ont fait beaucoup parlé d'eux : « mots à la mode », « mots bruyants »...

« Il en va des mots comme des souliers. Plus ils sont utilisés, plus ils deviennent confortables mais aussi usés, de telle sorte qu'il n'est pas toujours facile de s'entendre sur la véritable signification de ces termes. »

Poupart R.², 1973

Introduction

Trois éléments principaux interviennent dans la difficulté à évaluer le potentiel d'une affaire envisagée sur Internet, au moins pour ce qu'il est convenu désormais de dénommer « les *start-up* » de l'économie dite « nouvelle », c'est-à-dire exploitant Internet pour ses caractéristiques propres et non seulement comme un canal de distribution de produits ou de services préexistants : la virtualité de leur offre ; l'existence de coûts variables réduits, avec un premier produit coûteux (coûts fixes très lourds, notamment du fait des coûts de R&D) mais dont la reproduction ne coûte presque rien ; et un fonctionnement en réseau, étroitement lié aux progrès technologiques en matière d'échange d'information (instantanéité des échanges en tout point du globe).

Ces éléments ont contribué à ce que l'avènement de cette ère de l'information soit considéré comme une révolution fondamentale. Les perspectives de croissance et de bénéfices des entreprises naissantes dans ce domaine paraissaient phénoménales au point de croire qu'elles détrôneraient les firmes plus traditionnelles (en particulier pour les banques, le commerce et d'autres activités intangibles). La bulle boursière a pourtant mis fin à de nombreux rêves (à peine une entreprise sur dix a passé la crise).

Les créateurs d'entreprise s'appuient généralement sur un *Business Plan*, lequel est élaboré pour mettre au point leur projet et convaincre les partenaires potentiels de la viabilité de ce dernier. Le plan prévisionnel part d'un chiffre d'affaires qu'une étude de marché couplée à une étude concurrentielle permet d'estimer. Dans le cas des *start-up*, la connaissance du marché potentiel s'est avérée impossible en raison du caractère nouveau des activités proposées. Il n'existait pas d'autres entreprises auxquelles se comparer ou de données de secteur auxquelles faire référence. Pourtant, les créateurs de *start-up* ont obtenu du soutien (notamment financier) et ont même suscité un engouement général. Comment les créateurs de ces entreprises sont-ils donc parvenus à convaincre du bien-fondé de leur projet ? Comment ont-ils « vendu » leur idée ? L'exercice de conviction qu'ils ont dû déployer a nécessité une formulation réfléchie de leur idée, c'est-à-dire une prise de conscience de leurs affaires et du modèle sur lequel celles-ci se fondaient. Il fallait alors rendre intelligible ce

² Extrait tiré de Poupart R. « La participation et le changement planifié », dans Tessier et Teller, *Changement planifié et développement des organisations*, Presses Universitaires du Québec, 1992

modèle aux parties prenantes. La conception de ce qui fût nommé « *Business Model* »³ apparaît d'autant plus indispensable que l'entreprise nouvellement créée ou projetée s'inscrit dans un environnement turbulent ou marqué par une concurrence très agressive, qu'elle repose sur une innovation ou sur de nouvelles technologies ne permettant pas de rassurer les parties prenantes à travers la maîtrise d'un marché potentiel encore inconnu. Si l'utilité du BM est devenue incontestable dans la pratique, force est de constater la frilosité du monde académique à son égard.

Pour faire du BM un objet de recherche il est nécessaire de repérer les différentes spécialités des sciences de gestion qu'il intéresse. Quatre d'entre elles semblent davantage concernées : l'entrepreneuriat, le marketing, le management stratégique et la finance. L'entrepreneuriat constitue l'acte initial au sein duquel le BM se construit puis est en quelque sorte vendu à des parties prenantes. Selon une perspective marketing, cette « vente » présuppose d'être passé d'une idée à une opportunité d'affaires, c'est-à-dire par la rencontre de cette idée avec un marché présent ou à venir. Le stratège se pose alors la question de l'avantage concurrentiel de son BM, c'est-à-dire les retours supérieurs (*above average return* selon l'expression anglo-saxonne) que peuvent obtenir les parties prenantes à soutenir son modèle plutôt qu'un autre. Quant à l'investisseur, par exemple un capital-risqueur, l'orientation financière qui l'anime prend sa source dans la notion de valeur. Evidemment, le BM souligne la porosité des frontières entre ces quatre spécialités. Notre communication prend comme principale perspective l'entrepreneuriat. Les trois autres perspectives ne seront qu'abordées dans ce texte, lequel n'est qu'un jalon dans un programme de recherche mais aussi une étape incontournable de la construction théorique en cours.

Après avoir rappelé l'origine de l'expression BM et étudié quelques unes des définitions qui en ont été données (section 1), nous présentons la perspective entrepreneuriale dans laquelle nous nous insérons puis les trois principaux corpus théoriques mobilisés - la théorie des *stakeholders*, l'approche par la valeur et la théorie des conventions - et leurs contributions respectives, sont rappelés (section 2). Enfin, nous nous intéresserons à ce que ces trois corpus théoriques deviennent au travers des grilles de lecture des autres spécialités que le BM intéresse, à savoir le marketing, le management stratégique et la finance (section 3).

³ La terminologie anglo-saxonne étant la plus répandue, nous l'adopterons, sachant qu'en français on peut parler de modèle économique ou de modèle d'affaires (Maître et Aladjidi, 1999 ; Verstraete 2000).

1. PREMIÈRE DÉLIMITATION DE L'EXPRESSION BM

Notre revue de la littérature autour de l'expression BM fut double⁴ : *Business Source Premier* (base de données anglo-saxonne spécialisée en économie et gestion) dans un premier temps puis, dans un second, un moteur de recherche généraliste d'Internet (section 1.1). Cette première approche permet de constater la multiplicité des acceptions et l'absence de délimitation stricte. Pour autant, les quelques éléments de littérature explicitement centrés sur le BM permettent de dégager quelques points communément partagés et à partir desquels une première délimitation peut s'opérer (section 1.2).

1.1. Recours à une base de données documentaire et à un moteur de recherche pour une première approche de l'expression « BM »

Au sein de la base *Business Source Premier*, l'expression BM apparaît dans le titre, le résumé ou le texte intégral de 5739 documents. On constate que la notion de BM n'apparaît en tant que « mot-sujet » dans aucun article (l'expression n'est pas référencée dans le thésaurus de la base de données). Le BM est désigné comme mot-clef par les auteurs (mots supplémentaires par rapport au thésaurus) dans 35 documents. Cette analyse révèle l'usage important de l'expression, rarement définie, dans des domaines variés (industrie, nouvelles technologies, Internet, banques...). On constate aussi un foisonnement d'expressions dérivées (*e-Business Model*, *cyclic Business Model*, *sustainable family Business Model*...).

La recherche menée directement sur le web par le moteur « Google » a fait apparaître environ 2 270 000 pages où l'expression exacte *Business Model* figure. Les multiples utilisations de celle-ci confirment la variété de ses domaines d'applications dans les faits, avec quelques surprises lorsqu'il s'agit, par exemple, de s'interroger sur le BM du football anglais (l'*Expansion*, 2003)... La disparité des domaines intéressés par le BM s'affiche déjà par les 20 premières pages de résultats, avec un rattachement marqué à la sphère de la Nouvelle Economie. L'orientation-conseil est très présente : « Construisez votre BM », « *Throw out your old BM* », « *Pick a web BM that works for you* »... Le BM n'y est pas plus défini (on remarque même à l'occasion un amalgame entre BM et *Business Plan*), bien que l'obtention de gains supérieurs soit la finalité à peine cachée du propos : « *how make much money !* ».

Les définitions du BM, plus implicites qu'explicites, reflètent la multiplicité de son utilisation. Il en résulte une notion passablement mal comprise, donc floue tant dans les interprétations que dans les utilisations, ces dernières renforçant alors l'incompréhension. Le foisonnement des utilisations de la terminologie réfèrerait, selon cette petite étude, davantage

⁴ Dernière mise à jour : 29 Octobre 2004

à une mode sémantique qu'à l'émergence d'un nouveau concept dont les chercheurs pourraient se saisir. On constate notamment certains amalgames qui portent préjudice à la compréhension du BM. Ainsi, si l'on confond le BM avec la stratégie de la firme, le jugement peut certes être sans appel. Porter s'y emploie et livre un propos sévère : « *The definition of a Business Model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. [...] The Business Model approach to management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion.* » (2001, p.12). Il assimile finalement le BM à une façon d'expliquer comment l'entreprise génère du profit. Mais cette acception réductrice du BM est un écueil consistant à le considérer exclusivement comme la description de la construction du chiffre d'affaires, contre lequel s'insurge Joan Magretta : « *[...] the concept of the Business Model fell out of fashion nearly as quickly as the .com appendage itself. That's a shame. For while it's true that a lot of capital was raised to fund flawed Business Models, the fault lies not with the concept of the Business Model but with its distortion and misuse.* » (2002, p.86).

En définitive, on peut soulever que si la stratégie se préoccupe d'objectifs de croissance et de lutte concurrentielle, ce n'est pas le cas du BM dont le but est avant tout de rendre intelligible l'identité de l'organisation et de convaincre de son succès à venir par la valeur qu'elle peut apporter aux stakeholders. Howe (2003) pose une distinction entre BM et stratégie et, contrairement à Porter, reconnaît l'utilité du BM. Celui-ci et la stratégie sont indispensables au succès d'une organisation. Pour lui, la stratégie vise à s'occuper d'une menace extérieure, la concurrence, tandis que le BM raconte une histoire sur l'architecture interne de l'organisation : « *comment les activités variées de l'organisation vont, ensemble, donner vie à la mission* » (p.34). Il s'agit de la même conception que celle adoptée par Magretta (2002). Pour elle, BM et stratégie sont deux éléments différents, même si trop souvent utilisés de façon interchangeable. Le BM décrit « *comment les pièces s'agencent* » (p.91), tandis que le traitement de la rencontre de l'entreprise avec les concurrents revient à la stratégie.

Une autre erreur serait de considérer que le BM recouvre l'ensemble des dimensions de l'organisation. Ce serait le confondre avec le concept de vision stratégique du dirigeant (vision plus globale et évolutive que le dirigeant d'entreprise a de ses affaires dans l'avenir et largement couverte par la littérature en sciences de gestion). Cette conception large du BM en fait perdre l'essence, c'est-à-dire ce qui peut faire consensus auprès de parties prenantes non forcément intéressés par les détails de ce qu'est l'organisation, mais essentiellement attachées à ce qu'elles peuvent en tirer. Ainsi, on peut considérer le *Business Model* comme un construit

prenant place entre les deux extrêmes précédemment évoqués ; il serait comme la « portion utile » de la vision stratégique, celle qu'il est nécessaire de porter à la connaissance de ses partenaires pour les convaincre d'adhérer au projet.



Pour ne pas avoir une vision erronée de ce qu'est un BM, il convient de changer de point de vue. Jusqu'à présent, les auteurs (tant praticiens qu'académiques) se sont focalisés sur la question : « que doit contenir un Business Model ? ». Chacun y est alors allé de sa propre « recette », ce qui a conduit à un foisonnement de conceptions. Ici, la question préalable guidant la première partie du programme de recherche est plutôt la suivante : « A quels besoins répond le *Business Model* que des objets ou outils pré-existants ne pouvaient pas combler ? ».

Afin de comprendre les besoins auxquels ce concept naissant est tenu de répondre, il convient de rappeler brièvement son contexte d'apparition. Les créateurs de *start-up* sur Internet portaient des projets par nature innovants. Il leur était impossible d'utiliser des données de leur secteur d'activité ou de fournir en exemple le succès d'autres organisations pour convaincre un partenaire de l'existence d'une opportunité d'affaires⁵. Dès lors, un problème se pose : que vendre à ces partenaires potentiels ? Comment convaincre quel'idée va conduire à la création d'une entreprise viable et rentable ? La réponse fut trouvée dans un effort de formulation de ce que serait la future entreprise : c'est, en quelque sorte, un exercice de conceptualisation de ce qu'est le cœur du *business* envisagé qui est à l'origine du BM. Le premier exercice de conceptualisation de la notion de BM revient donc à la pratique, alors que le chercheur ne s'y est, hormis quelques exceptions, pas encore véritablement attelé.

1.2. Quelques définitions pour tenter de dépasser le caractère flou de la notion de BM

L'usage massif de l'expression BM a produit un grand nombre de définitions et aucune de ces dernières n'a jusqu'à présent fait l'objet d'un consensus. La variété réside aussi dans la diversité des origines des agents ayant utilisé cette notion : journalistes, consultants, spécialistes d'Internet, entrepreneurs, chercheurs... Nous évoquerons les définitions nous apparaissant plus intéressantes pour en extraire les aspects pouvant sceller des bases fédératrices pour, plus tard, viser le consensus. Force est de constater que la notion de BM n'a pas franchi les barrières des comités de lecture des grandes revues en qualité d'objet de recherche (ce qui ne signifie pas qu'elle y soit absente, cf recherche BSP-EBSCO).

⁵ Dans le domaine de l'entrepreneuriat, une opportunité dépasse l'idée par l'existence de prospects (Timmons, 1994), au moins par la démonstration d'un marché effectif ou potentiel.

Venkatraman et Henderson (1998)	« Le Business Model est un plan coordonné pour designer la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec les consommateurs , la configuration des actifs et le niveau de connaissance. » (in Warnier, Lecocq et Demil, 2004, p.7)
Timmers (1998)	« architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenu. ». (in Alt et Zimmermann, 2000, p.5)
Maître et Alidjidi (1999)	Le Business Model comme est composé de trois éléments : une proposition de valeur , une gestion adéquate du temps et une typologie de l'écosystème puis du positionnement spécifique de l'entreprise. « le Business Model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte. » (p.11).
Benavent, Verstraete (2000)	Le Business Model désigne un ensemble « large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire. » (p.89).
Amit et Zott (2001)	« Un Business Model dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires. » (p.511) (in Warnier, Lecocq et Demil, 2004, p.7)
Magretta (2002)	Le Business Model est « une tentative de décrire, en pensant les systèmes, comment la mission de l'organisation sera réalisée ». Développer son Business Model revient à « écrire une histoire » qui va être communiquée. Selon l'auteur, il s'agit d'un outil pour convaincre les investisseurs qu'un concept va fonctionner avant d'en faire la démonstration en pratique. (p.91)
Chesbrough (2003)	« Personne n'est en mesure de comprendre la totalité des tâches qu'exécute une organisation. C'est le rôle le plus important du Business Model : créer une heuristique, une carte cognitive simplifiée [...] le BM sert comme un construit intermédiaire qui lit les domaines technique et économique. » « Les fonctions d'un BM sont les suivantes : la proposition de valeur , le segment de marché, la structure des coûts, le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle. »
Warnier, Demil, Lecocq (2004)	« Nous définissons le Business Model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus . » « Le Business Model est un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle. »

A défaut de consensus, le BM apparaît nécessaire pour convaincre, donc réunir des parties prenantes. Venkatraman et Henderson (1998) mais aussi Chesbrough (2003) accordent un rôle privilégié aux clients de l'entreprise ; Timmers (1998) évoque « les acteurs du business » ; Maître et Alidjidi (1999) parlent « d'alliances », etc...

Une autre dimension commune est celle de la valeur. Pour Timmers (1998), il s'agit de « **bénéfices potentiels pour les différents acteurs** » ; Maître et Alidjidi (1999) considèrent que la proposition de valeur est l'une des trois composantes du BM; Amit et Zott (2001) mettent au cœur du BM la mise en place de transactions créatrices de valeur, etc...

Le dernier point qu'il paraît intéressant de souligner est le statut de « construit intermédiaire » du BM. Pour Chesbrough (2003), il fait le lien entre les sphères technique et économique. Selon Warnier, Demil et Lecocq (2004), c'est entre la gestion opérationnelle et la stratégie que le BM se positionne.

Que peut-on déduire de ces constats ? La principale mission de l'entrepreneur, plus encore créateur d'entreprise, est de convaincre, de faire adhérer des possesseurs de ressources à son projet et de les transformer en *stakeholders* (Verstraete, 2003). Le BM constitue l'objet autour duquel se déploie cet exercice de conviction. Au-delà du BM, la vision stratégique comporte

les différentes dimensions du projet, mais elle est trop large pour être communiquée simplement et l'exercice oral de conviction doit d'abord vendre le cœur de l'affaire, le BM.

Objet aussi flou qu'indispensable, il semble caractérisé par l'interaction de l'entrepreneur avec les acteurs qui l'entourent, essentiellement les possesseurs de ressources de diverses natures. Hormis des aspects affectifs lorsque la famille peut être sollicitée, l'exercice de conviction doit montrer à la partie prenante potentielle (détenteur de ressources à convaincre) ou effective (partie prenante à garder) contactée qu'elle a quelque chose à y gagner (la valeur). Pour approfondir cette réflexion, nous comprenons ici que l'étude de la théorie dite de la valeur et de la théorie des *stakeholders* pourra s'avérer fructueuse. Se dégage également de cette revue de la littérature l'intuition qu'un BM n'a de valeur que s'il est partagé. A ce titre, on peut se demander s'il n'est pas assimilable au concept de convention et une incursion dans la théorie des conventions nous permettra d'apporter des éléments de réponse.

Nous allons nous attacher à présenter ces trois corpus et leurs différents apports au concept de BM (2.2.) compte tenu de l'angle de vue que nous privilégions dans cette communication, l'entrepreneuriat (2.1.).

2. LE BM ÉCLAIRÉ PAR LA THÉORIE DANS UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE

Sans considérer les différentes spécialités des sciences de gestion comme cloisonnées, leur délimitation respective répond à des considérations diverses, parmi lesquelles la relative unité des communautés de chercheurs les constituant, les revues et les congrès ou colloques qui leur sont dédiés, la relative singularité des objets travaillés ne serait-ce que par l'angle de vue particulier conféré par chacune de ces spécialités. Le programme de recherche dont l'étape préalable est ici présentée constitue en quelque sorte la première « attaque » de l'objet BM, par l'entrepreneuriat, lequel est vu comme un domaine de recherche mais aussi comme une perspective éclairant cette notion que nous voudrions conceptualiser pour, ensuite, l'édifier à travers un modèle que les différentes perspectives retenues (entrepreneuriat, marketing, finance, management stratégique) pourront affirmer. La première des sections qui suit (2.1) présente une lecture du phénomène entrepreneurial dans laquelle s'inscrit le travail ici mené pour montrer l'intérêt à commencer par la perspective offerte par le domaine de recherche en entrepreneuriat. La naissance de l'expression BM en même temps que les fameuses *start-up* affiche déjà le bon sens de cet ordre des choses. La seconde section (2.2.) présente comment, à partir de cette perspective, trois courants théoriques sont appelés.

2.1. Une première lecture par l'entrepreneuriat

La plupart des publications dans le domaine de l'entrepreneuriat s'exprime en langue anglaise, dans les grandes revues internationales dont il ne semble pas sortir de véritables théories de l'entrepreneuriat. Si ce dernier est considéré comme une discipline ou un domaine de recherche largement reconnu depuis les, au moins, trois décennies où s'y consacre une large communauté internationale de chercheurs, ce constat n'est pas surprenant. Ainsi, possède-t-on une théorie de la finance, du management stratégique, du marketing, plus encore des sciences de gestion ? Le besoin d'un cadre théorique solide s'est néanmoins fait sentir et la littérature a, à plusieurs reprises, relevé le besoin d'offrir ce minimum pour servir l'accumulation des connaissances (Bygrave, Hofer, 1991). Plus exactement, une définition dans laquelle la communauté des chercheurs peut se retrouver a été réclamée. Si l'on s'accorde désormais à reconnaître qu'une définition est trop réductrice pour enfermer l'entrepreneuriat (Verstraete, 1999), on peut, dans le même temps et cette précaution étant prise, tenter de proposer une définition fédératrice, c'est-à-dire dans laquelle les chercheurs du domaine peuvent retrouver le paradigme dans lequel il s'inscrivent. Récemment, Verstraete et Fayolle ont proposé la définition suivante :

« Entrepreneuriat : Initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est considéré comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes auxquelles le projet s'adresse. » (Verstraete, Fayolle, 2004, p.20).

On y reconnaît les paradigmes dominants de la recherche en entrepreneuriat : l'opportunité d'affaires, la création d'une organisation, la création de valeur et l'innovation même si cette dernière fait l'objet d'un traitement particulier (différence à faire entre l'étude de l'innovation selon une perspective entrepreneuriale et d'autres perspectives telle que stratégique). Le paradigme auquel nous adhérons est celui de la création d'une organisation, plus exactement l'impulsion d'une organisation en référence aux travaux de Verstraete (1997, 1999, 2001, 2003) sur lesquels s'appuie notre lecture entrepreneuriale du BM. Outre la capacité du cadre théorique de cet auteur à intégrer les différents courants ou paradigmes en entrepreneuriat, c'est la lecture autant théorique que pragmatique du BM qui fonde notre choix de travailler avec lui, ce que nous proposons de résumer ci-dessous. Prenons par exemple la notion de valeur dont nous mesurerons l'importance pour la conceptualisation du BM, Verstraete (1999) la relativise, dans les contextes entrepreneuriaux, en la considérant comme celle devant être échangée avec les parties prenantes. Il mobilise à cet effet la théorie

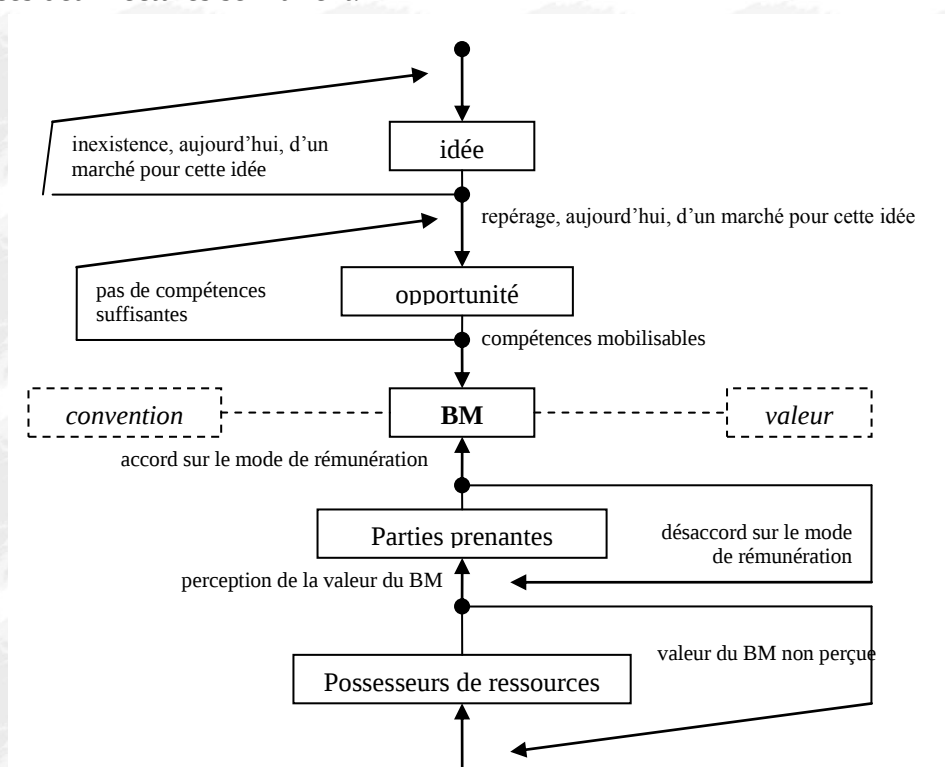
des *stakeholders*⁶, intéressant les financiers et les stratèges (partie du travail de l'auteur développée dans sa contribution de 2003). Dans ce modèle, pour qu'un possesseur de ressources devienne une partie prenante, il doit d'abord être convaincu que la valeur qu'il va tirer de ses relations avec l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci va être suffisante pour que ces relations puissent effectivement s'instaurer. La durée dépend de la persistance de la satisfaction de la partie prenante. Le principe de positionnement de la firme par rapport aux firmes concurrentes est ainsi relativisé à chaque catégorie de parties prenantes : *« Vu sous cet angle, le positionnement ne peut être univoque. Il est multidimensionnel et concerne chacune des parties prenantes. [...] Il convient de mettre en place de véritables politiques pour chacune d'entre elles afin d'optimiser la valeur de l'échange⁷ »* (Verstraete, 2003, p. 86). Les politiques fonctionnelles de l'entreprise (politique d'achat vis-à-vis des fournisseurs, politique salariale vis-à-vis des salariés, etc.) répondent à une recherche d'optimisation de l'échange de valeur avec les parties prenantes et le créateur d'entreprise doit être sensibilisé à cet aspect essentiel pour la pérennité de l'organisation créée, puisque cette optimisation nécessite une structuration de la firme selon les expertises réclamées. Pour l'entreprise naissante il en résulte un tiraillement entre les attentes des différentes parties prenantes, position qu'elle connaîtra durant toute sa vie.

Selon une lecture plus pragmatique, Verstraete et Saporta (2005) proposent de voir le BM comme une étape de la construction du projet d'entreprendre, comme un point de passage nécessaire du processus de création d'entreprise. Ce processus est le suivant : idée, opportunité, BM, vision stratégique, business plan. Ces étapes ne seront pas détaillées ici en renvoyant à ce manuel récent pour la création d'entreprise. Le BM est évidemment, dans un processus plus itératif que linéaire, révisé selon ce que chaque étape permet de mise au point. Les auteurs proposent alors le schéma suivant, où le BM n'existe que si des possesseurs de ressources sont transformés en *stakeholders* (il y aurait comme un processus de socialisation du BM). Entre chaque étape, le schéma précise les conditions minimales nécessaires pour avancer dans la définition du contenu du BM. A défaut, un retour en arrière ou une stagnation s'imposent. On y remarque la présence des trois courants théoriques servant la définition du BM (la théorie des conventions, l'approche par la valeur, la théorie des *stakeholders*) que l'exploration des définitions du BM (1.2) nous avait permis d'appréhender.

⁶ En renvoyant aux textes fondateurs du courant des *stakeholders*, l'auteur rappelle que *« L'approche par les stakeholders vise à fournir un cadre d'analyse au problème du management des multiples relations avec les individus et groupes qu'induit l'activité stratégique. [...] Dans cette perspective, une partie prenante correspond à tout individu, voire à travers eux tout groupe, entité ou institution, a priori intéressés par l'entreprise et influençant son devenir »*.

⁷ La nature de la valeur se relativise par rapport aux attentes de la catégorie de parties prenantes pour laquelle une politique est mise en place ainsi qu'à l'entreprise elle-même.

Les auteurs expliquent, selon une lecture descendante du schéma dans un premier temps, comment une idée doit devenir opportunité par la délimitation d'un marché, comment des ressources doivent déjà être mobilisées pour parvenir au BM. Cette lecture est incomplète sans y associer, dans le même temps, une autre lecture, ascendante cette fois, dans laquelle des possesseurs de ressources (actionnaires, capital-risqueurs, salariés, clients, ...) doivent percevoir la valeur de ce qu'il leur est proposé, puis, être d'accord sur le mode de rémunération de cette valeur, donc sur la façon dont eux seront rémunérés. Le BM n'a de prise que si ces deux lectures se marient.



Source : VERSTRAETE T. et SAPORTA B. (2005). *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, deBoeck

2.2. Trois corpus théoriques pour délimiter le BM

Le BM est un objet construit par un entrepreneur, qui reflète l'identité fondamentale de l'entreprise et qui est au cœur de l'exercice de conviction que celui-ci développe auprès des possesseurs de ressources qu'il sollicite. Il s'agit d'une image simplifiée de l'entreprise, « image » qui est partagée et commune à l'entreprise et aux différentes parties prenantes (il serait sans doute abusif de parler de représentation sociale). Ici, nous présentons succinctement les fondements des différents corpus choisis et nous montrons leurs apports pour mieux comprendre ce qu'est un BM.

2.2.1 La théorie des conventions

L'économie des conventions est un courant de recherche apparu dans les années 1980 et qui a essentiellement connu des développements en France, avec des auteurs tels que

Favereau, Gomez, Orléan ou encore Salais.

Il se pose comme une « alternative » aux courants orthodoxes (Coriat et Weinstein, 1995) de la conception de la firme (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, etc...). Gomez (1994) précise que la théorie des conventions se situe à la « *frontière entre la micro-économie et la sociologie* ». Ce qui nous intéresse d'abord dans cette théorie est son approche sociologique⁸ des comportements. Son principe fondateur est d'essayer de comprendre les comportements individuels à la lumière de leur dimension sociale. Cette approche est compatible avec le BM en tant qu'objet dans la mesure où l'existence de ce dernier est tributaire de la nécessité pour l'entrepreneur de développer des relations durables avec ses parties prenantes. Il ne peut pas exister de BM sans concevoir l'organisation comme une entité sociale.

La convention est l'unité fondamentale de la réflexion dans ce courant de recherche. Pour Gomez (1996, p.173) une convention « *est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider* ». Fondamentalement, les conventionnalistes admettent qu'un individu, lorsqu'il fait un choix, ne le fait pas de façon isolée : il se réfère à ce qu'il connaît des décisions prises par d'autres individus ou à ce qu'il imagine qu'ils vont décider. Un des principes fondateurs de la convention est la notion de mimétisme. Les agents ont tendance à agir « conformément » à ce qu'ils imaginent être la « norme » du groupe. L'individu est persuadé de savoir comment d'autres personnes vont réagir face à une situation donnée. On peut reprendre la synthèse proposée par Gomez (1994, p.95) sur le concept de convention : « *une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale [...] elle est une régularité qui résoud de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle se substitue alors au calcul individuel. Une convention obéit aux cinq conditions dites de Lewis⁹ [...]* »

Dans la période qui précède le lancement d'une nouvelle entreprise, l'entrepreneur sollicite le soutien de différents organismes dont certains deviendront des parties prenantes, ceux-là même qui auront été convaincus par le BM proposé et y auront adhéré.

Nous pensons que l'on peut assimiler le BM à une « convention première », à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer les organismes, institutions ou individus qu'il sollicite et

⁸ Gomez (1994, p.86) propose une grille de lecture selon deux axes autour desquels se répartissent les différentes écoles conventionnalistes. Ces deux axes sont : verticalement, la distinction entre un modèle fonctionnel et un modèle structurel ; et horizontalement, le positionnement intermédiaire de l'approche conventionnaliste entre la micro-économie et la sociologie. Différentes approches conventionnalistes co-existent donc et nous nous situons résolument sur le versant sociologique.

⁹ : 1. Chacun se conforme à la convention ; 2. Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme ; 3. Chacun préfère une conformité générale à moins que générale ; 4. Il existe au moins une autre régularité alternative ; 5. Ces quatre premières conditions sont « Common Knowledge ». »

possesseurs de ressources (cognitives ou matérielles). Ces derniers sont d'autant plus facilement convaincus que d'autres, avant eux, ont déjà adhéré à son projet, exploitant ainsi la capacité de la convention à générer des comportements mimétiques parmi les individus ou organismes contactés. Ainsi, avoir démontré que des clients sont convaincus, puis un capital-risqueur, influence évidemment le devenir de la convention proposée, laquelle est plus ou moins nouvelle (lors d'une innovation, la nouvelle valeur apportée est d'autant plus forte, comme le montre la matrice proposée par Bruyat, 1993). En définitive, on pourrait imaginer un processus progressif d'adhésion au registre conventionnel proposé par l'entrepreneur, une sorte de processus de socialisation (ce que certains travaux montrent pour les innovations).

Mais les premières parties potentielles à convaincre sont souvent des proches : famille, amis... Les ressources qu'ils détiennent peuvent être de différentes natures (temps, aide financière, encouragements, savoir-faire, etc...) et les convaincre peut s'avérer un exercice difficile. A plusieurs titres, il est pourtant essentiel d'en obtenir l'appui. D'abord parce qu'il est rare qu'un entrepreneur dont tous les proches désapprouvent le projet se lance ou maintienne longtemps son activité (à moins de faire ses preuves rapidement). Ensuite - et c'est ici que la « chaîne d'adhésion » évoquée plus haut fait son apparition – parce qu'un entrepreneur soutenu par ses proches inspire confiance à d'autres détenteurs de ressources. Or, ces proches n'ont pas à connaître les détails d'un projet souvent encore en cours de conception d'ailleurs au moment où ils sont sollicités. Ce qu'il leur faut saisir, c'est, il nous semble, le cœur de l'affaire : le BM. Il en sera de même pour la plupart des autres possesseurs de ressources, même si évidemment certains d'entre eux investigueront plus en avant pour saisir la vision stratégique de l'entrepreneur (dont le business plan rend compte). Le BM est en quelque sorte l'unité élémentaire d'un véritable business naissant.

Dans une certaine mesure, on peut dire que, pour un détenteur de ressources, le fait que le BM ait été considéré comme valide par d'autres constitue un signal positif qui va l'inciter à y adhérer également. C'est en ce sens que le *Business Model* peut être considéré comme une convention. Le BM conçu par l'entrepreneur existe dès lors qu'il est « partagé ». C'est la « convention première » dans la mesure où le BM va être la première convention partagée entre les différents acteurs de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes. Le registre conventionnel de l'entreprise s'étoffera par la suite, au fil des nombreuses interactions que l'entreprise aura avec ses différentes parties prenantes. Le créateur développe progressivement des relations avec ses parties prenantes, et l'adhésion de celles-ci à son BM constitue un signal positif pour tous les autres détenteurs de ressources sollicités par la suite. Le BM est la première composante du registre conventionnel d'affaires que l'entrepreneur va

peu à peu mettre en place et partager avec les *stakeholders*. Verstraete (1999) montre que toute organisation naissante développe progressivement un registre conventionnel qu'elle va partager avec l'ensemble de ses parties prenantes, la convention "fondatrice" de ce registre étant le BM. Le registre conventionnel proposé est appelé à évoluer. Ainsi, on assimile le BM à une convention évolutive. La littérature sur la dynamique des conventions peut s'avérer utile pour l'étude de cet aspect. « *Conventions are stable but not static patterns. [...] Conventions evolve, modify themselves, and sometimes disappear.* » (Gomez et Jones, 2000, p.701)

2.2.2 La théorie des stakeholders

Nous avons à plusieurs reprises déjà évoqué l'importance pour le créateur d'entreprise de transformer en parties prenantes les détenteurs de ressources dont le soutien lui est nécessaire pour démarrer et soutenir son activité. La théorie des stakeholders a été développée au début des années 1980. L'expression française « partie prenante » est la traduction communément admise du mot *stakeholder* utilisé par les anglosaxons. : « *The stakeholder notion [...] says that there are other groups to whom the corporation is responsible in addition to stockholders : those groups who have a stake in the actions of the corporation.* » (Freeman et Reed, 1983, p.89).

Le mot *stakeholder* fait généralement référence aux « *groups without whose support the organisation would cease to exist* » (p.89). La liste des *stakeholders* s'est allongée au fil des années et diffère selon les auteurs. Pour autant, un certain nombre de *stakeholders* sont identifiés de façon récurrente : les détenteurs de capitaux, les employés, les fournisseurs, les prêteurs de capitaux, et la société.

Dans le cadre de la création d'entreprise, on retiendra le « sens précis » donné par Freeman (1983, p.91) au mot *stakeholder* : « *Any identifiable group or individual on which the organisation is dependent for its continued survival.* ». Pour un entrepreneur, il est essentiel d'identifier dans un premier temps les parties prenantes « vitales » à son organisation. La prise en compte des autres parties prenantes ne sera possible que lorsque les relations avec les premières seront suffisamment solides pour que le dirigeant d'entreprise puisse élargir son champ d'investigation sans risquer de les perdre et de mettre en danger son entreprise.

Puisque le BM est une convention fédératrice que partagent les parties prenantes de l'entreprise, il paraît intéressant de s'interroger sur le rôle qu'elles jouent dans son élaboration. J.Bower (2003) s'intéresse au cas particulier des universitaires se lançant dans la création d'entreprise en particulier de haute technologie. Son étude porte plus spécifiquement sur le domaine des biotechnologies. En conclusion de son article, elle propose des « leçons » à

l'intention de ces « fondateurs académiques » qui soulignent le rôle fondamental que jouent les *stakeholders* et l'importance de leur adhésion au BM de l'entreprise :

« For academic founders the lessons are: credibility must be established and maintained, and this requires close relationships with sponsors, financial and corporate, which bring complementary credibility as well as a more informed awareness of what the business community will perceive to be credible. [...] When circumstances change their perception and a project appears more risky, they may cease to support it. » (p.104)

Par ailleurs, si le créateur d'entreprise doit faire face à différentes catégories de *stakeholders*, on comprend sans peine que celles-ci puissent avoir des attentes différentes vis-à-vis de l'entreprise. Ainsi, dans la littérature, l'existence de ces attentes est-elle justifiée : « *Les stakeholders peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de la firme* » (Freeman, 1984) ; « *Le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants pour les stakeholders* » (Mercier, 1999) ; « *Les stakeholders ont des intérêts légitimes dans l'entreprise* » (Donaldson et Preston, 1995) ; « *Les stakeholders encourent des risques : du fait des investissements en capital humain ou financier effectué (Paulus et Roth, 2000) et du fait des produits des activités de la firme (Clarkson, 1995)* » ; « *Si chaque catégorie de stakeholder a des attentes vis-à-vis de l'entreprise, c'est que chacun contribue à créer de la valeur.* » (Caby et Hirigoyen, 2001)

Ces deux derniers auteurs ont récapitulé (p.105) les principales attentes des principales parties prenantes¹⁰ : Salariés (Rémunération, sécurité de l'emploi, formation); Actionnaires (Dividendes et appréciation du cours boursier); Clients (Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité-prix); Banquiers (Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des garanties, production de trésorerie); etc...

En quoi la connaissance des attentes des parties prenantes peut-elle avoir une influence sur le BM ? Il n'est en effet pas possible de le concevoir en tenant compte de ces différentes attentes. En revanche, les connaître peut permettre au créateur de développer des argumentations adaptées (des Business Plans « personnalisés »), qui répondront mieux aux inquiétudes, interrogations et attentes diverses des agents sollicités. Le BM doit intégrer une conception générique de la valeur dans laquelle chaque partie prenante identifie la source de valeur pour elle et son rôle dans l'obtention de valeur pour l'entreprise. En ce sens, la convention, si elle est proposée initialement par un entrepreneur, peut se construire collectivement, principe défendu par la théorie correspondante. Interrogée par une question du type : « quel est le business de cette affaire naissante ? », les différentes parties prenantes

¹⁰ d'après, T.CLARKE (1998). « The stakeholder corporation : a business philosophy for the information age », *Long Range Planning*, vol.31, n°2

pourraient donner une réponse relativement homogène, alors qu'à la question : « pourquoi avez-vous adhéré à ce *Business Model* ? », les réponses se singulariseraient sans doute. L'exercice de conviction déployé par l'entrepreneur compose alors avec cette ambiguïté : devoir faire partager un premier registre conventionnel commun à tous mais aux apports singuliers pour chacun. Le BM est le socle de cette convention relative à la valeur du projet de création d'entreprise.

2.2.3 L'approche par la valeur

La valeur constitue le troisième corpus théorique ici mobilisé. La satisfaction des attentes des parties prenantes peut s'exprimer en terme de « valeur ». Rappelons que le concept de valeur intéresse fortement les sciences de gestion : les actes des XIV journées des IAE de 1998 montrent combien chaque spécialité y est sensible. C'est en finance que nous avons puisé les premières acceptions à en retenir. Dans leur synthèse, Caby et Hirigoyen (2001) soulignent qu'initialement « créer de la valeur » dans l'entreprise revenait à apporter de la valeur essentiellement aux actionnaires (en maximisant la valeur des titres). La valeur d'une entreprise s'est ainsi longtemps mesurée à la richesse qu'elle créait pour ses investisseurs. Puis, des discussions ont tout d'abord porté sur le mode d'évaluation de cette valeur financièrement créée, par la proposition de diverses méthodes (*Goodwill*, *Net Present Value*,...). Elles se sont ensuite portées, parallèlement à l'évolution de la conception des *stakeholders* de l'entreprise (« *au primat des shareholders succède le primat des stakeholders* », p.102), sur la question de savoir si seule compte la valeur créée pour les actionnaires ou si la valeur créée pour d'autres catégories de parties prenantes ne devrait pas être prise en considération. C'est ce nouveau glissement du débat sur la valeur de l'entreprise que Caby et Hirigoyen (2001) évoquent sous l'expression : « de la gouvernance actionnariale à la gouvernance partenariale » et Charreaux (1998) lorsqu'il parle du conflit entre la valeur actionnariale et la valeur partenariale.

Bien que rarement de type actionnariale, la jeune entreprise peut être intéressée par l'approche traditionnelle de la valeur en finance. Ainsi, nous pouvons prendre l'exemple du positionnement d'un capital-risqueur vis à vis d'une start-up nouvellement créée. A l'instar de l'actionnaire qui souhaite voir les titres qu'il possède prendre de la valeur, le capital-risqueur espère un retour sur son investissement important. Pour qu'il accepte de financer un projet, il faut que la rentabilité attendue de la future entreprise soit importante et donc que sa valeur potentielle soit grande. La théorie de l'Agence (Jensen et Meckling, 1976), chère aux tenants de la gouvernance d'entreprise peut être adaptée au cas des entreprises nouvelles, le capital-

risqueur devenant le Principal et l'entrepreneur étant l'Agent¹¹.

Le glissement actuel de la notion de valeur en finance intéresse également de près le domaine de l'entrepreneuriat. La prise en compte des stakeholders et de leurs différentes attentes dans l'évaluation des entreprises est particulièrement intéressante pour de jeunes structures pour qui la principale difficulté réside dans leur capacité à développer un réseau relationnel solide et de remporter l'adhésion des détenteurs de ressources sollicités.

Il y a donc deux dimensions que le créateur doit garder en tête en permanence : il a besoin de l'adhésion de ces parties prenantes (dont il doit connaître les attentes) mais en contrepartie, celles-ci doivent y gagner quelque chose. Ainsi, l'argumentaire, ou l'exercice de conviction déployé par l'entrepreneur vise à montrer que l'activité sera génératrice de valeur.

Cette approche du Business Model dans une perspective entrepreneuriale ne nous autorise pas à en donner une définition univoque. En effet, le BM est un concept qui intéresse d'autres domaines, en particulier ceux du Marketing, de la Stratégie et de la Finance. Or, bien que nous ayons tenté de circonscrire ce concept, le langage que nous avons employé n'est pas celui des marketers, des stratèges ou des financiers. Si l'on souhaite faire du BM un outil efficace, et c'est bien là l'objectif du programme de recherche envisagé, il paraît indispensable que tous les agents qu'il intéresse s'entendent sur ce qu'est, en définitive, un BM.

3. LES CORPUS THÉORIQUES SERVANT LA CONCEPTUALISATION DU BM SOUS LE PRISME DU MARKETING, DE LA FINANCE, DE LA STRATEGIE

A la lecture de ce qui a déjà été écrit sur le BM (tous domaines confondus) et en ayant pris en considération le contexte d'apparition de ce concept, trois corpus théoriques servent notre construction : la théorie des conventions, la théorie des *stakeholders*, la théorie de la valeur. Nous avons d'ores et déjà pu constater la légitimité de la mobilisation de ces corpus dans le domaine de l'entrepreneuriat compte tenu de la modélisation du phénomène entrepreneurial à laquelle nous adhérons (sections 2.1 et 2.2). Pour entrer dans une conversation académique avec des spécialistes d'autres domaines – étape indispensable dans l'élaboration du programme de recherche dont la présente communication consitue le premier jalon – reste à étudier comment ces trois corpus sont abordés dans les trois domaines qui nous intéressent : le marketing, la stratégie et la finance. La présentation qui va suivre ne se veut en aucune manière exhaustive et se borne à fournir simplement une première base de réflexion pour entrer en conversation et enrichir les phases subséquente du programme de recherche.

¹¹ Nous retenons la définition de Jensen et Meckling (1976) de la relation Principal-Agent : « *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent.* »

3.1. La théorie des conventions

3.1.1. Le domaine du marketing :

Le recours à la théorie des conventions en marketing résulte des limites du mix-marketing pour décrire certaines interactions propres au B to B. En l'absence d'une « théorie générale du marketing », Marion et Gomez (1992) ont proposé d'utiliser une grille de lecture conventionnaliste pour expliquer les différences fondamentales existant entre le Marketing B to B et le Marketing B to C. Marion (2003) propose un bilan des avancées auxquelles cette nouvelle approche a participé. Elle a notamment renouvelé la conception du besoin en marketing. Ainsi, selon l'auteur, la création ou la reconnaissance d'un besoin par les consommateurs passe par la capacité du produit proposé à générer des conventions entre les consommateurs. « *Un consommateur ne peut être compétent sur la nature de ses besoins sans tenir compte de ce qui existe [...] dès lors, c'est sa conviction sur ce qui se fait en général qui explique son comportement...* » (p.34). Le besoin est donc généré « *par un processus de construction sociale et des mécanismes de matérialisation* ». Le marketing est alors considéré comme une convention de qualification (qui prend en charge la définition de la qualité et des attributs des produits) qui indique quelle est la norme en matière d'échanges marchands.

3.1.2. Le domaine de la stratégie :

L'approche conventionnaliste n'est pas clairement calée sur un objet d'étude en stratégie, la nature transversale de cette spécialité n'étant pas sans conduire à ce constat. Les propositions de Gomez (1996, 1994), économiste intéressé par les fondements de la gestion, pourraient se ranger dans cette spécialité plutôt qu'une autre. Selon Gomez (1996), la firme est une convention d'effort et un système normalisateur d'information s'ajustant dans un processus permanent de coordination. Cette dernière est transversale aux pratiques relatives à la recherche d'efficience, de gouvernement (ici : comment la firme s'organise-t-elle ?) et de mesure de la performance (identification de l'efficacité). Cette triple lecture conduit en fait à trois analyses : l'analyse de la téléologie du système, l'analyse de l'entreprise (l'entité) comme organisation, l'analyse du contrôle et de la mesure des comportements. Les objets pouvant être étudiés par la théorie des conventions sont donc très nombreux, la singularité du management stratégique étant alors, peut-être, de retenir la quête d'un avantage concurrentiel comme la base de la spécialité (Hitt, et al, 2001). Plus qu'un objet d'adhésion, la convention serait alors ici le paradigme stratégique orientant les membres de l'organisation vers l'atteinte du but fixé (Johnson, 1988, 1992).

3.1.3. Le domaine de la finance :

En finance de marché, les prises de décisions individuelles des dirigeants en matière de

financement s'expliquent par l'existence sur les marchés de conventions qui définissent une norme de comportement dans les décisions de financement (Tadjeddine, 2005). « *L'incertitude est au centre de la relation de financement. [...] La construction d'une relation de financement repose sur des conventions entre les acteurs.* » (Rivaud-Danset et Salais, 1992, p.82)

Dans la pratique de la comptabilité, l'existence de conventions comptables est un guide indispensable pour le comptable, qui, bien qu'exerçant dans un cadre balisé et sujet aux routines, est confronté à des situations incertaines. (Amblard, 2003).

Dans le cadre du gouvernement d'entreprise, des doutes sont parfois émis quant à la validité de certaines informations émises sur le marché. Dans ces situations d'incertitude, l'intervention d'un agent extérieur, neutre, est souhaitable pour résoudre la difficulté. Aux Etats-Unis, la sollicitation d'experts indépendants est devenue monnaie courante, le jugement qu'ils émettent étant appelé *fairness opinion*. Depuis quelques années, cette pratique s'est introduite sur le marché boursier français. Il existe une convention de qualification de l'expert qui permet de le qualifier « *comme compétent pour juger de la qualité d'un bien ou d'un service* » (Karsenti, 1997, p.97). Ce qui compte, ce n'est pas vraiment que cet expert soit réellement compétent, mais c'est qu'il soit considéré comme tel. Cette conviction « *doit émaner de l'ensemble des acteurs « parties prenantes » de l'échange* » (p.98).

Toujours dans ce cadre, se posent également des questions sur la nécessaire évolution des organes de contrôle de l'entreprise. Maëder et Pham (1997) évoquent le processus de contrôle interne qui regroupe toutes les activités de contrôle de l'entreprise. Ce processus a « *besoin d'un organe pour contrôler les dirigeants* » : c'est là que le conseil d'administration trouve sa place et son rôle (et sans doute aussi la fonction d'auditeur interne). Ce nouveau contrôle de l'entreprise repose « *sur des conventions, procédures et règles de comportement socialement reconnues auxquelles on adhère* » (p.15). Le pilotage de l'entreprise implique la confrontation entre conventions et réalités ce qui conduit au maintien ou à la modification des règles en vigueur, dans un processus évolutif permanent.

3.2. La théorie des stakeholders

3.2.1. Le domaine du marketing :

C'est dans ce qu'on appelle le *corporate marketing* que la notion de parties-prenantes est la plus fortement mobilisée. Ce type de marketing se préoccupe de l'image que les différents acteurs du marché ont de l'entreprise ainsi que de la communication déployée par l'entreprise à l'égard de ces différents groupes. Pour Daniel Belet (2001), le *corporate marketing* est « *la mise en œuvre d'un ensemble de moyens visant à favoriser et à contrôler le processus*

d'apprentissage des publics cibles [...] dans le but de construire un avantage concurrentiel par la création d'une valeur spécifique du nom et de la marque de l'entreprise dans l'esprit de ces personnes ou organisations. » On voit bien ici que le *corporate marketing* est résolument tourné vers l'extérieur et en particulier vers les acteurs de l'environnement concernés de près ou de loin par l'entreprise, qu'ils s'agisse des membres de l'entreprise, de partenaires opérationnels (fournisseurs, clients, actionnaires...) ou plus occasionnels (Etat, associations de consommateurs, groupes de pression...). Tous ces acteurs doivent apprendre qui est l'entreprise. Dans la mise en place des politiques marketing vis à vis des *stakeholders* de l'organisation, une certaine convergence doit être garantie.

3.2.2. Le domaine de la stratégie :

Sur le sujet de la différenciation stratégique (Mühlbacher, 1998), par exemple, des opinions divergentes existent quant aux ressources et capacités requises pour la réussir. La détermination des facteurs clef de succès peut passer dans un premier temps par la reconnaissance des clients et autres parties prenantes du processus d'achat. Ensuite, leurs attentes sont répertoriées et l'étude précoce des relations complexes de ces attentes avec les ressources et capacités disponibles permet de définir « *des facteurs de réussite difficilement imitables et de profiter des effets d'accumulation* » (p.27).

On peut enfin signaler que, d'après Mercier (2001), « *la gestion stratégique des parties prenantes ne constitue qu'un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires. [...] Le management des parties prenantes n'est pas incompatible avec le profit, cela peut même être une stratégie pour le maximiser.* » (p.7-8). Ceci se comprend lorsque l'on sait qu'une entreprise qui contracte avec ses parties prenantes sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroie un avantage compétitif sur les entreprises qui ne le font pas.

Par ailleurs, la théorie des *stakeholders* donne un cadre de réflexion intéressant aux questionnements sur la responsabilité sociale des entreprises. Lépineux (2003) explique que certaines entreprises impliquées dans des démarches de responsabilité sociale (RSE) leur reconnaissent un caractère stratégique. La RSE implique de la part des entreprises une véritable analyse de leurs responsabilités vis-à-vis de leur environnement et donc de leurs parties prenantes. Il se trouve que l'intégration de la RSE dans les diverses fonctions du management (la stratégie, la GRH...) relève d'un véritable enjeu stratégique. Dejean et Gond (2004) font également ce constat et ils justifient cette augmentation des enjeux par l'accentuation de la pression d'un certain nombre de groupes de parties prenantes : les consommateurs, les investisseurs, les ONG, les groupes anti-mondialisation. Persais (2004) évoque quant à lui l'objectif « d'excellence durable » poursuivi par certaines entreprises (qui

consiste à exceller dans son métier tout en respectant une charte de développement dit durable). L'atteinte de cet objectif passe par la mise en œuvre d'une stratégie durable qui ne peut être envisagée que grâce à des compétences relationnelles. La théorie des parties prenantes apporte un éclairage utile sur la nécessité de connaître ses parties prenantes et leurs attentes qui contribue à l'acquisition de ces compétences relationnelles.

3.2.3. Le domaine de la finance :

La présentation qui a été faite de la théorie des parties prenantes dans la section 2 correspond à l'usage qui en est fait dans le domaine de la finance, nous n'y reviendrons donc pas ici.

3.3. La théorie de la valeur

3.3.1. Le domaine du Marketing :

L'approche par la valeur intéresse le marketing à un premier niveau qui paraît évident : celui de la valeur créée pour un client. Ainsi, M.B.Holbrook (1999) précise : *« Si l'on suit Kotler en considérant le marketing comme un processus managérial concerné par la facilitation des échanges et en définissant l'échange d'intérêt comme une transaction entre deux parties dans lequel chaque partie donne quelque chose de valeur en échange de quoi elle obtient quelque chose d'une plus grande valeur, on reconnaît immédiatement que la valeur du consommateur joue un rôle crucial au cœur de toute activité marketing. »* Le traitement de la valeur pour le consommateur (qu'il caractérise comme étant interactive, relative, préférentielle et expérientielle) est enracinée dans la théorie de la valeur.

M.Goyhetche (1999) réfléchit dans le même sens. Il précise quant à lui que l'approche par la valeur et l'approche marketing doivent être désormais prises en compte dans le management du changement. Il propose un « Marketing de la valeur » dans lequel il traite exclusivement de la valeur créée pour le client.

P.Doyle (2000) explique le nécessaire rapprochement du marketing et de l'approche par la valeur au regard d'une évolution contextuelle. Au cours de ces trente dernières années, les entreprises ont dû faire face à de grands changements environnementaux (globalisation des marchés, révolution de l'information...). Il considère que la valeur d'une entreprise reflète la perception des investisseurs professionnels quant à la capacité du management à maîtriser cet environnement de marché changeant. Il constate par ailleurs la faible représentation des spécialistes du marketing dans les comités de direction. Soulignant ce paradoxe, il rappelle que : le problème central auquel doivent faire face les entreprises est de comprendre et de s'adapter à des marchés changeant rapidement ; plus que les compétences productives, ce sont

les compétences marketing qui sont devenues la clef pour créer un avantage compétitif ; enfin, la performance marketing est la principale source de valeur actionnariale.

Le manque de marketers au sommet de la hiérarchie va priver les managers d'un guide expert à propos de comment les stratégies des consommateurs et des concurrents changent. Il propose de développer ce qu'il appelle le *Value-Based Marketing*, donnant une place privilégiée au marketing dans le processus de création de valeur pour les actionnaires.

3.3.2. Le domaine de la stratégie :

« *La création de valeur économique et actionnariale est à l'interface de la finance et de la stratégie* » (Parienté, 1997, p.63). Hirigoyen (1997) explique que, dans le courant des années 1980, pour réconcilier la finance et la stratégie, des chercheurs ont tenté de les lier étroitement au sein de modèles globaux tandis que d'autres ont réfléchi sur l'influence de la fonction financière dans la prise de décision stratégique. Dans le cadre de ces réflexions, est apparue la notion de « valeur stratégique ». Elle se distingue de la valeur financière (valeur estimée par l'investisseur financier sur la base de la rentabilité qu'il attend de l'entreprise) par l'intégration (par l'investisseur industriel) de l'évaluation des synergies escomptées ou encore des objectifs poursuivis (qu'ils soient ou non avoués). « *Les cash flows espérés par l'investisseur industriel ne sont donc pas les mêmes que pour l'investisseur financier* » (p.3068). Il existe des leviers stratégiques qui sont à l'origine de la création de valeur. C'est le cas des opérations de croissance interne ou externe. Dans la prise de décisions de cet ordre, on ne peut pas se contenter d'une évaluation financière des projets car « *cela peut mener au rejet de projets ayant pourtant une grande valeur stratégique* » (p.3079).

Par ailleurs, on peut admettre que le concept de création de valeur a une influence sur les stratégies de l'entreprise notamment au travers des mécanismes d'incitation (qui font partie des leviers de création de valeur liés au gouvernement de l'entreprise). Si l'on considère que l'objectif des mécanismes d'incitation (politique de rémunération en particulier) est d'inciter les dirigeants d'entreprise à œuvrer dans l'intérêt des actionnaires, on en arrive aisément à comprendre que l'un des effets de ces mécanismes est qu'il pousse les dirigeants à adopter des stratégies pour l'entreprise qui remplissent cet objectif de maximisation de la valeur actionnariale. (Mottis et Ponssard, 2000). Une autre perspective pour étudier la valeur en management stratégique consiste à se référer à l'approche par les ressources¹², à notre avis très liée à la théorie des *stakeholders*, peut-être faudrait-il plutôt dire que la complémentarité est évidente. En effet, il s'agit, par le développement de compétences singulières

¹² Autant par économie de place que de lecture, les fondamentaux (auteurs et théories) de l'approche par les ressources ne seront pas rappelés, connus qu'ils sont par les participants au congrès de l'AIMS et ne constituant pas la base du papier proposé.

(l'association des deux termes pouvant relever du pléonasme...), d'obtenir des avantages concurrentiels, lesquels consacrent finalement l'adhésion de possesseurs de ressources en fait *stakeholders* patentés. Les attributs d'une ressource (valorisable, rare, coûteuse à imiter et difficilement substituable) pour qu'elle deviennent une véritable compétence stratégique sont difficilement accessibles sans l'adhésion des parties prenantes, plus ou moins explicitement, à leur construction. Cet avantage concurrentiel doit conduire à des retours sur investissement supérieurs à la moyenne (*above average return*). Le concept Portérien de chaîne de valeur permet d'analyser les parties de l'organisation les plus à même de participer à la définition des compétences de la firme.

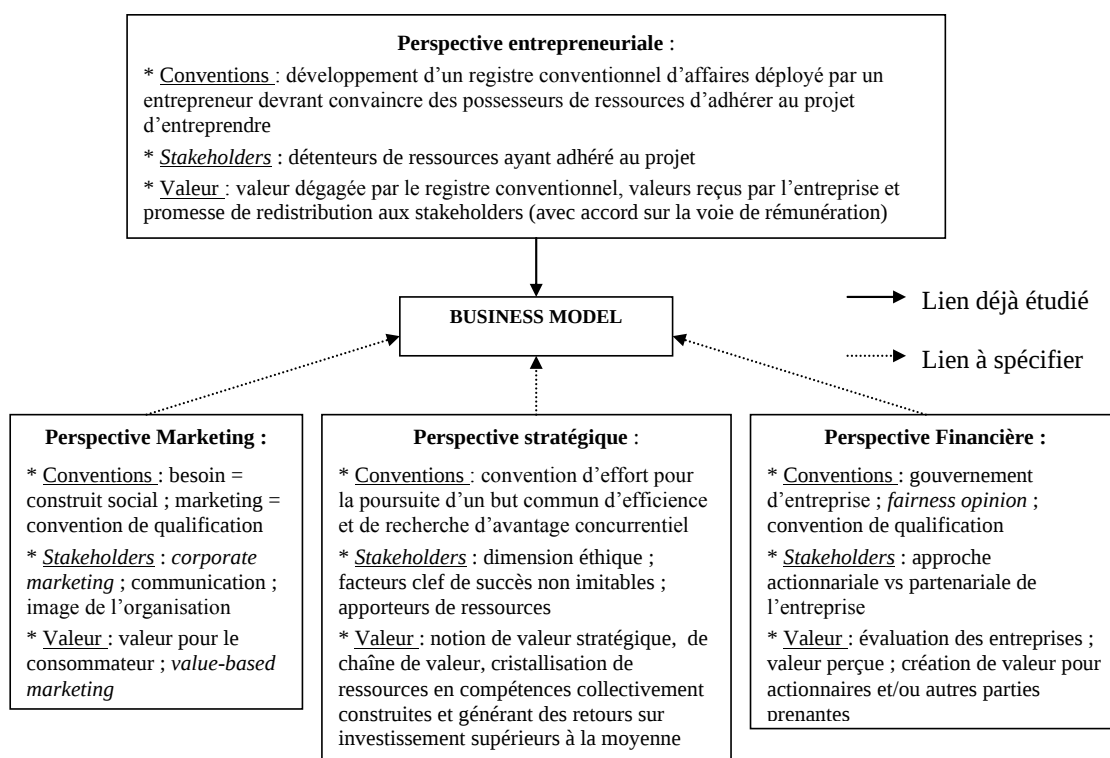
3.3.3. Le domaine de la finance :

Nous renvoyons à la présentation de l'approche par la valeur qui a été faite dans la deuxième section. C'est en effet dans le domaine de la finance que cette théorie trouve ses origines. (On notera la difficulté à véritablement parler de « la » théorie de la valeur tant l'acception du mot par la partie considérée joue sur la construction théorique)

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Le schéma suivant propose une première synthèse des courants servant la construction du BM selon les spécialités autour desquels un consensus devrait, à terme, émerger pour faire du BM un concept pertinent et un nouvel outil gestionnaire.

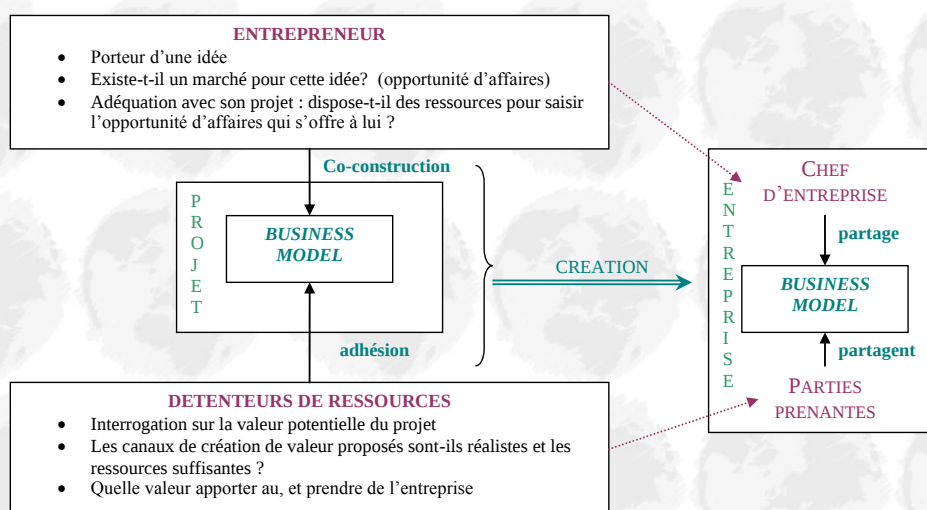
Bien que restant évidemment à compléter, il fait apparaître les travaux restant à mener sur un plan théorique avant que la phase empirique ne serve une modélisation « scientifiquement » défendable (ce que ne prétend pas devenir le schéma suivant).



Il nous paraît essentiel que les « usagers » (praticiens et académiciens de différents domaines) du BM s'entendent sur sa définition afin que l'utilisation de cet outil par des entrepreneurs soit réellement profitable.

A priori non réservée aux contextes entrepreneuriaux, notre recherche s'intéresse avant tout à la création d'entreprise pour rechercher les fondements du BM, né avec les start-up de la nouvelle économie. Le programme, une fois achevé, montrera peut-être la pertinence de son élargissement à d'autres contextes entrepreneuriaux ou dans le cadre de ce qu'on appelle les stratégies entrepreneuriales, situations pouvant conduire à la régénération du BM.

Nous nous intéressons pour l'instant à un objet intermédiaire que nous considérons comme la « convention première » que doivent partager les différents acteurs concernés par l'entreprise afin que celle-ci puisse exister. Elle peut, schématiquement, être ainsi représentée :



Le BM y est vu comme un déterminant du passage à l'acte. Ainsi, d'un point de vue théorique et dans le domaine spécifique de la recherche en entrepreneuriat, il s'agit aussi d'apporter un complément aux modèles existants. En référence par exemple au modèle de Shapero (récemment retravaillé par Emin, 2003, dans le cadre des chercheurs créateurs, auteur ayant également convoqué les modèles d'intention, notamment Ajzen) il s'agit de mesurer la place du BM dans le passage à l'acte de création. En référence au modèle de Verstraete (2003, synthétisé par la représentation du phénomène entrepreneurial : $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$), il s'agit de montrer comment la relation de l'entrepreneur avec l'organisation qu'il impulse ($E \times O$) puis conduit est symbiotique, par l'analyse de la relation entre la représentation que l'entrepreneur a de son business et les possesseurs de ressources ou parties prenantes ($C \times S$ dans le modèle¹³), le BM pouvant être l'un des liens essentiels de cette relation.

¹³ Le "P" correspond au niveau praxéologique du phénomène entrepreneurial, qui se distingue des niveaux cognitif et structural.

Bibliographie

- ALT R.; ZIMMERMANN D. (2001). « Introduction to Special Section – *Business Models* », *Electronic Markets*, vol.11, n°1
- AMBLARD M. (2003). « Conventions et modélisation comptable », dans *Conventions & Management*, De Boeck Editions
- BELET D. (2001). « Une logique d'apprentissage pour de nouvelles stratégies de « corporate marketing » », *Décisions Marketing*, n°24
- BENAVENT C.; VERSTRAETE T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC – la construction du Business-Model », dans *Histoire d'entreprendre*, éditions EMS
- BOWER D.J. (2003). « *Business Model* fashion and the academic spinout firm », *R&D Management*, n°33
- BRUYAT C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA-Université Grenoble II
- BYGRAVE ET HOFER (1991). "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n°16
- CABY J. ; HIRIGOYEN G. (2001). *La creation de valeur de l'entreprise*, Edition Economica
- CHARREAUX G. (1998) « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2
- CHESBROUGH H. (2003). *Open Innovation*, Harvard Business School Press
- CLARKSON M.B.E. (1995) "A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol.20, n°1
- CORIAT ; WEINSTEIN (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche
- DEJEAN F. et GOND J.P. (2004). « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°1
- DESREUMEAUX A. (1993). *Stratégie*, Editions Dalloz
- DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol.19, n°1
- DOYLE P. (2000). *Value-Based Marketing*, John Wiley & Sons Ed.
- EMIN S. (2003). *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble
- FREEMAN E.; REED D.L. (1983). « Stockholders and Stakeholders : a New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol.25, n°3
- FREEMAN E. (1984) *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Pitman Series
- GOMEZ P.-Y. (1994). *Qualité et Théorie des conventions*, Editions Economica
- GOMEZ P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions
- GOMEZ P.-Y. et JONES B.C. (2000). Conventions : an interpretation of deep structure in organizations, *Organization science*, vol.11, n°6
- GOYHENETCHE M. (1999). *Créer de la valeur pour le client : le marketing de la valeur*, INSEP Editions
- HIRIGOYEN G. (1997) « Stratégie et Finance : approche par la creation de valeur », dans *Encyclopedie de Gestion*, Tome 3, Editions Economica
- HITT ET AL. (2001). "Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship : entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, n°22
- HOLBROOK M.B. (1999). *Consumer Value A framework for analysis and research*, Routledge
- HOWE P.E. (Hiver 2003-2004). « *Business Models* : Plot Course while Maintaining Flexibility », *Pensylvania CPA Journal*
- JENSEN M. et MECKING W.H. (1976). "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3

- JOHNSON G. (1988) "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*; n°9
- JOHNSON G. (1992) "Managing strategic change : strategy, culture and vision", *Long Range Planning*; n°25
- KARSENTI C. (1997). « La convention de qualification de l'expert en équité », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février
- LEPINEUX F. (2003). *Dimension stratégique de la RSE et cohérence interfonctionnelle*, Ier Congrès de l'ADERSE
- MAEDER R. ET PHAM D. (1997). *Contrôle interne et gouvernement des entreprises*, Cahier de Recherche HEC
- MAGRETTA J. (Mai 2002). « Why Business Models matter », *Harvard Business Review*, vol.80, n°5
- MAÎTRE B.; ALADJIDI G. (1999). *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Editions Dunod
- MARION G. (2003). « Le marketing et les conventions de qualification : une première synthèse », dans *Conventions et Management*, Editions de Boeck
- MERCIER S. (1999). *L'éthique des entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte
- MERCIER S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xe Conférence de l'AIMS, Québec
- MOTTIS N. ET PONSSARD J.P. (2003) « Création de valeur : le rôle de la politique de rémunération », in *L'art de la Stratégie*, LesEchos
- MÜLHBACHER H. (1998). « Différenciation stratégique », *Décisions Marketing*, n°14
- PAULUS O. ET ROTH F. (2001). « Gouvernement d'entreprise et confiance: une comparaison internationale », *Revue d'Economie Financière*, n°63
- PARIENTE S. (1997). « La création de valeur par l'entreprise », *Analyse Financière*, n°112
- PORTER, M.E. (2001). « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, vol.79, n°3
- RIVAUD-DANSET D. ET SALAIS R. (1992). « Les conventions de financement des entreprises », *Revue Française d'Economie*, vol.7, n°4
- SHANE ; VENKATARAMAN (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°1
- TADJEDDINE Y. (à paraître 2005). « Les gérants d'actifs en action : l'importance des conventions dans la décision financière », in *Conventions et Institutions*, Editions de la Découverte
- VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Editions l'Harmattan
- VERSTRAETE T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG
- VERSTRAETE T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : PhE = $f[(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Editions de l'ADREG
- VERSTRAETE T. et FAYOLLE A. (2004). *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat*, VIIe CIFEPME, Montpellier
- VERSTRAETE T. et SAPORTA B. (2005). *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de Boeck Université
- WARNIER, DEMIL, LECOCQ (2004) *Le Business Model : l'oublié de la stratégie ?*, Communication au Colloque de l'AIMS 2004