

## **Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise**

**Verstraete Thierry, Professeur**  
**Université Montesquieu Bordeaux IV,**  
**Professeur associé à Bordeaux Ecole de Management**  
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion Montesquieu Bordeaux IV  
Equipe Entrepreneuriat de l'IRGO  
Avenue Abadie, 33100 Bordeaux, France  
Tel : 05 56 00 96 64 ; Fax : 05 56 00 96 00  
[thierry.verstraete@u-bordeaux4.fr](mailto:thierry.verstraete@u-bordeaux4.fr)

**Jouison Estèle, Doctorante Sciences de Gestion, ATER**  
**IUT Montesquieu Bordeaux IV, Tech de Co**  
[estele.jouison@u-bordeaux4.fr](mailto:estele.jouison@u-bordeaux4.fr)

### **Résumé**

La notion de Business Model est apparue avec la nouvelle économie et les fameuses « start-ups ». Elle fait aujourd'hui l'objet d'une utilisation plus large et le monde académique s'en saisit pour en faire un objet d'étude. Le Business Model manque toutefois de théorisation, cette communication s'y essaye en convoquant trois corpus théoriques : la théorie des conventions, la théorie des parties prenantes et celle des ressources (RBV). Le contexte dans lequel la conceptualisation est construite est celui de la création d'entreprise. Le Business Model y apparaît comme un outil servant la mise au point du cœur du projet, considéré comme la première convention autour de laquelle des possesseurs de ressources s'accordent pour « s'embarquer » en affaires. La conceptualisation opérée apporte aux théories de l'entrepreneuriat et à la pratique par la mise au point d'une boîte à outils d'aide à la réalisation du business model.

**Mots clés :** business model, entrepreneuriat, théorie des conventions, stakeholders, RBV.

## INTRODUCTION

Le problème majeur d'un porteur de projet de création d'entreprise est de convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer à ce projet puisque sans ces ressources ce projet ne peut pas se réaliser. Théoriquement, cet enjeu crucial pour la réussite des affaires envisagées peut s'exprimer ainsi : tout porteur d'un projet de création d'entreprise déploie un exercice de conviction visant à recevoir l'adhésion de possesseurs de ressources pour en faire des parties prenantes (stakeholders en anglais) ; il s'agit de les faire adhérer au registre conventionnel d'affaires proposé pour les « transformer » en stakeholders. Ce registre est le cœur de l'affaire et c'est désormais sous l'expression « Business Model » (BM dans la suite du texte), qu'on traduira par « modèle d'affaires », qu'il prend corps.

Ce problème concret peut être élevé en problématique théorique par le recours à au moins trois corpus, celui des conventions (adhésion au registre conventionnel), celui des parties prenantes (faire des possesseurs de ressources des stakeholders) et celui des ressources (puisque'il s'agit d'agencer les ressources nécessaires et réunies en compétences appréciées par les marchés). Or, à ce jour, il nous semble manquer un effort de conceptualisation du BM en contexte de création d'entreprise. L'objectif de cet article est de participer à la théorisation de la notion de BM en combinant les trois théories précédentes, la conceptualisation opérée la rendant finalement plus pratique.

Toutes les spécialités du management sont concernées par la conception d'un BM lorsque celui-ci est considéré comme une convention d'échange, puisqu'il traduit la rencontre d'une demande et d'une offre. Si la démonstration d'une promesse d'échange avec des clients constitue la base de l'exercice de conviction déployé auprès des autres parties prenantes (on n'imagine pas un financeur investir sans croire en la rencontre du modèle avec des clients), on considèrera que la valeur se relativise à la partie prenante l'appréciant selon sa propre grille de lecture. Chaque catégorie de parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, etc.) possède ses critères d'évaluation de la performance et, pour attirer les « meilleures » ressources, le créateur adapte son discours aux intérêts de son interlocuteur. Globalement, pour convaincre, il doit vendre son « package », c'est-à-dire, ici, la valeur de son projet et le partage qu'il compte faire de la rémunération, par le marché, de cette valeur. Ainsi, il lui faut non seulement envisager la façon dont la valeur qu'il crée, par le processus qu'il déclenche, va être rémunérée, mais aussi comment il distribue lui-même cette rémunération. Cet apport de valeur et la rémunération afférente sont

envisagés dans ce papier dans un contexte entrepreneurial, plus exactement de création d'entreprise. Chaque catégorie de parties prenantes a, en quelque sorte, parié sur la valeur que va dégager le projet, notamment lorsque celui-ci se base sur une innovation, et participe au modelage de l'offre par les exigences qu'elle pose. Ainsi, le BM ne peut pas être uniquement imaginé du point de vue du porteur du projet ayant eu une idée, pour laquelle il aurait pointé une opportunité d'affaires (en fait l'idée rencontre un marché) sur la base de laquelle il construit un projet vendu ensuite à des possesseurs de ressources (en espérant les voir devenir stakeholders). Si ces derniers participent donc au modelage de l'offre, il n'en reste pas moins qu'il est désormais demandé au porteur (au sens générique du terme car de façon croissante les projets sont portés par une équipe) un effort supplémentaire visant à démontrer aux parties prenantes potentielles que la conception de l'offre est une bonne façon d'envisager les affaires, que l'apport de valeur est justifié, rémunéré et partagé (Verstraete, Saporta, 2006). Cette tâche supplémentaire demandée, par exemple par les sociétés de capital-risque, à l'entrepreneur est intimement liée à l'éclosion des *start-ups* nées de la nouvelle économie (Jouison, 2005). Si son utilisation s'est répandue et ne se réduit plus à la seule qualification des entreprises fondées sur Internet, c'est qu'elle dépasse un simple effet de mode et apporte un supplément non négligeable d'information sur un grand nombre de projets de créations d'entreprises. C'est particulièrement perceptible dans le cadre de créations issues d'un processus de valorisation de la recherche.

Pourtant, notamment dans le contexte de la création d'entreprise, la notion de BM reste trop timidement travaillée par les chercheurs. Sans rendre ici compte d'un l'état de l'art (nous reprenons, en annexe A, quelques travaux), une simple recherche menée sur la base EBSCO-BSP révèle que l'expression exacte BM apparaît pour la première fois dans une référence datant de 1960. Elle est employée régulièrement à partir des années 80, avec une augmentation significative au milieu des années 90. Dans les journaux disposant d'un comité de lecture, le « décollage » est plus tardif (2000). Dans les revues académiques, le BM est un mot-clef depuis 1999. Son usage croissant en tant que tel montre l'intérêt grandissant de la communauté scientifique pour le BM. Cet usage reste principalement lié aux nouvelles technologies (Open Source, Peer-to-peer...), comme le montrent par exemple la revue *Electronics Markets* (voir le volume 11 numéro 1 de 2001) ou les travaux de Gordijn (2002, 2003). Cet auteur conçoit le BM comme une formalisation rendue nécessaire par le fait qu'un consortium d'entreprises délivre,

ensemble, un service au consommateur final<sup>1</sup>. Dès lors, les participants doivent avoir une compréhension et une conception communes de l'offre. La formalisation proposée par l'auteur appelle une représentation graphique par une méthodologie appelée « e3 value » où les acteurs, l'échange de valeur, les activités créatrices de valeur et les objets de la valeur sont mis en relation (Bosch et al., 2004).

Autant ces travaux débouchent sur des instrumentations, et nous y parvenons également en présentant l'utilisation possible du concept ici proposé, autant ils nous semblent évacuer un effort de conceptualisation dans le cadre de la création d'entreprise pour lequel les spécialistes de l'entrepreneuriat peuvent apporter. Ainsi, partant du problème concret présenté en début de cette introduction, notre conceptualisation et ses applications sont développées en quatre sections. Les première, deuxième et troisième sections effectuent un rappel des trois théories mobilisées (respectivement la théorie de parties prenantes, la Resource Based View et la théorie des conventions) et les appliquent à la création d'entreprise. La quatrième section modélise leur articulation dans un schéma montrant leur possible instrumentation.

La conceptualisation de la notion de BM peut aussi contribuer à la théorisation du phénomène entrepreneurial. Dans une cinquième section nous prenons quatre paradigmes de la recherche en entrepreneuriat pour y inscrire la conceptualisation du BM.

Enfin, dans une démarche de transfert des connaissances, la discussion-conclusion évoque les utilisations pratiques découlant de la conceptualisation et propose quelques voies de recherche dont certaines sont en cours.

## **1. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES : LE BUSINESS MODEL POUR TRANSFORMER DES POSSESSEURS DE RESSOURCES EN STAKEHOLDERS**

Au sein des théories de la firme, la Théorie des Parties Prenantes (TPP) met l'accent sur les relations créées entre parties prenantes (PP). Il s'agit ici de comprendre comment des intérêts singuliers convergent autour du projet d'entreprendre. Dans le cadre de la création d'entreprise, le BM nous semble être le premier élément servant la cristallisation des relations entre futures PP.

---

<sup>1</sup> A contrario, il lui semble qu'un BM plus traditionnel concerne un fournisseur offrant une production à un client unique ; ce point est certes discutable car de nombreux business considérés comme traditionnels impliquent un réseau pouvant s'apparenter au consortium ici évoqué ; il reste que cette idée du consortium d'entreprises est pertinente dans le cadre d'analyse de Gordjin.

### 1.1. RAPPEL SUR LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

L'entreprise évolue dans un environnement composé d'individus ou groupes d'individus avec lesquels elle entretient des relations pour en faire de véritables partenaires, c'est-à-dire prenant partie dans son évolution. Ces PP ne se restreignent pas aux actionnaires et comportent les clients, les employés, les fournisseurs, etc. à l'égard desquels la firme a des responsabilités<sup>2</sup>. La terminologie anglo-saxonne « *stakeholders* » est dédiée à l'ensemble de ces partenaires (« *shareholders* » plus spécifiquement pour les actionnaires). La TPP participe ainsi à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une « *corporation* » par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme (donaldson et Preston, 1995). Autrement dit, cette dernière est décrite comme une constellation de coopérations et d'intérêts concurrents, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance voire, parfois, des questions morales et philosophiques concernant la façon de se comporter dans les multiples relations avec les parties concernées par les affaires<sup>3</sup>.

Selon Preston et Sapienza (1990), la TPP date des années 1930, lorsque la *General Electric Company* identifie quatre catégories d'acteurs majeurs à son *business* : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté (au sens sociétal du terme). Aujourd'hui, cette conception s'élargit et toutes les parties contribuant au développement de l'entreprise sont considérées. Ce serait une forme de démocratisation en ce sens qu'il convient de passer d'une conception actionnariale à une conception partenariale de la firme, ce que le rapport de l'*American Law Institute* intitulé « *Principles of Corporate Governance* » a consacré (Charreaux, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 2001). Ce passage exacerbe l'importance des capacités de négociation possédées par les cadres exécutifs des grandes entreprises devant devenir aptes à interagir avec un nombre grandissant de parties (Charan et Freeman, 1979).

Freeman et Reed (1983) attribuent l'acception moderne de la terminologie à un mémorandum interne au *Stanford Research Institute* : les *stakeholders* sont les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister. Ils proposent deux définitions des PP. La première réfère aux

---

<sup>2</sup> Les fonds éthiques notent les firmes dans lesquelles ils investissent sur des critères justement éthiques (ex : le travail des enfants). Les banques créent des commissions de déontologie (Caby et Hirigoyen, 2005).

<sup>3</sup> Le thème de la responsabilité sociale de cette dernière peut ainsi être questionné ; par exemple, les firmes considérant les problématiques correspondantes sont-elles plus performantes que leurs rivales non préoccupées par ces questions ?

proches parties : « *Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival.* » (p.91). La seconde est plus large : « *Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives.* » (ibid.). Pour « classer » les PP de l'entreprise, les auteurs proposent une grille de lecture à deux dimensions : la participation ou l'intérêt du partenaire et son pouvoir. D'autres typologies des PP ont été proposées. Sur la base des définitions précédentes, Clarkson (1995) distingue deux catégories : les PP primaires et les PP secondaires. La première englobe les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,...). Une firme est alors vue comme un ensemble de PP primaires. Ceux-ci possèdent des intérêts singuliers en termes de règles, d'objectifs, de responsabilités, mais sont servis par les relations complexes, directes ou indirectes, que la firme établit entre eux. L'ensemble tient par la valeur que l'entreprise sait apporter durablement à chaque groupe. Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus. La seconde catégorie définit les groupes influençant ou influencés par les décisions de la firme, mais n'étant pas inscrits dans une transaction essentielle à la survie de l'entité (groupe de pression, médias, assurance...). Par exemple, un groupe de cette catégorie peut mobiliser l'opinion publique à l'égard de l'entreprise. Si la survie de celle-ci n'est pas inéluctablement engagée, elle peut néanmoins dans certains cas être sérieusement questionnée.

Tiras, Ruf et Brown (1997) classifient les PP comme volontaires (clients, fournisseurs, salariés, investisseurs...) ou involontaires (la société, la communauté, ...).

Hitt, Ireland et Hoskisson (2003) distinguent les *Capital Market Stakeholders* (actionnaires et principaux fournisseurs de capitaux, c'est-à-dire les banques et les sociétés de capital-risque...) ; les *Product Market Stakeholders* (clients, fournisseurs, groupes de pression, syndicats) et les *Organizational Stakeholders* (employés, managers, ...).

## **1.2. TPP ET CREATION D'ENTREPRISE**

Force est de constater que la littérature mobilisant la TPP se consacre essentiellement à la firme établie, alors qu'elle peut également prendre comme terrain l'entreprise naissante. Certes l'entrepreneuriat n'évacue pas la firme installée de son champ d'étude, mais le domaine s'intéresse essentiellement à l'émergence (Gartner, 1995) ou à l'impulsion (Verstraete 1997 ; 2003) de l'organisation (qui sont des conceptions dépassant la seule création d'entreprise). Or, ce

phénomène ne peut pas se manifester tant que des possesseurs de ressources n'apportent pas leur soutien au projet d'entreprendre. La dynamique inhérente à l'impulsion suppose une énergie souscrite auprès de possesseurs de ressources (en premier lieu l'entrepreneur lui-même) qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation dans l'ensemble construit autour de la convention d'affaires proposée (voir section suivante). Le BM, qui constitue le socle de la vision stratégique du créateur, est une cristallisation des relations avec les stakeholders. Il pose aussi la question de la gouvernance de l'organisation naissante puisque la pérennité dépend de l'adhésion durable de ces stakeholders, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. Pour cela, le créateur doit montrer aux possesseurs de ressources, qu'il souhaite « embarquer » dans ses affaires, ce qui constitue le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché. Ce modèle doit être suffisamment clair pour que chacun s'accorde à reconnaître que, effectivement, c'est là une bonne façon de générer de la valeur qu'un chiffre d'affaires récompensera. Les mêmes parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise (même si le seul acteur à en posséder une représentation complète est le créateur). En échange des ressources apportées au créateur, leurs possesseurs, alors devenus stakeholders, attendent eux-mêmes une rémunération. Le BM est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.

## **2. LA THEORIE DES CONVENTIONS : LE BUSINESS MODEL EST UNE CONVENTION D'AFFAIRES**

La théorie des conventions (TC) relie l'individu au collectif d'acteurs. Les différentes parties du projet doivent bien s'accorder autour de quelque chose... Lorsque cet accord prend forme, on peut considérer qu'une convention naît véritablement entre le créateur et les possesseurs de ressources qu'il sollicite.

### **2.1. RAPPEL SUR LA THEORIE DES CONVENTIONS**

A l'instar de l'institutionnalisme, la TC, née dans les années 80, combine une approche macro-économique à une approche volontariste d'individus agissant. Sans rejeter complètement la

théorie néo-classique, celle des conventions adopte en effet un certain individualisme, mais selon une conception s'éloignant de l'*homo economicus* traditionnel. Il s'agit d'un courant « contextualiste ». Parfois qualifiée de miroir sociologique de la théorie des coûts de transactions, la TC considère que la relation économique, vouée à l'incertitude et à une négociation permanente, peut se manifester par un ensemble de mécanismes, explicites ou non, entre les individus (codes, règles, conventions, contrats). Ces mécanismes guident le comportement des acteurs et sont indispensables à une coordination et au maintien d'un lien social. Ce courant accorde une place importante aux croyances et aux représentations. Il étudie également l'ajustement ou la coordination non marchande.

Selon Gomez (1996) : « *la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens.* » (p.145). L'auteur explique qu'une convention : « *est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider.* » (p.173).

Un des principes fondateurs de la convention est ainsi la notion de mimétisme. « *L'incertitude décrit la situation cognitive dans laquelle se trouve l'agent confronté à l'indécidabilité du choix isolé et manquant de repère. Le mimétisme qualifie le comportement rationnel de cet agent s'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude.* » (15, p.143)

Avec les règles et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs (Gomez, 1994), un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs (Munier et Orléan, 1993). Elle est une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement établie faisant appel à une rationalité procédurale ; néanmoins elle se présente aux acteurs sous forme objectivée (Dupuy et al., 1989). Elle doit « *être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* » (Ibid. p.143). Elle permet de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des membres d'une population peuvent faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente (Orléan, 1994). Elle suppose des conditions fixées de conformité et de croyances régies par une base de connaissances communes quant aux comportements des autres.

Avec Gomez (1997), rappelons que deux niveaux cohabitent dans la TC ; les conventions de qualification (ce niveau définit les échanges et correspond au marché) et les conventions d'effort (ce niveau définissant le travail en commun peut correspondre à l'entreprise). L'espace



économique est tissé de conventions qui portent sur la qualité des acteurs engagés dans l'échange. Les comportements « normaux » sont supposés connus et partagés et constituent le repère à partir duquel on agit. « *Chaque espace d'échange est repérable comme un système de gouvernement associant des individus et des conventions de qualification.* » (p.71-72). Le marché dit « standard » est une convention particulière qui se caractérise par sa faible complexité et des échanges fondés sur la compétition. Les PP de l'entreprise sont intéressées par sa survie, or elles sont confrontées à une incertitude quant à la poursuite de son activité. La TC s'attache à décrire le référentiel commun aux PP, à modéliser le système d'information qui « fait écran » entre eux et leur permet d'être convaincus que les règles du jeu sont respectées, voire le seront. L'entreprise est une organisation qui « *normalise les relations entre les individus dans la logique de la contribution à un objectif commun* » (p.74).

Ainsi vue, chaque entreprise est une convention d'effort particulière dont on s'attend à ce qu'elle évolue, la firme étant un système dynamique capable de modifier ses règles, de se fortifier mais également de disparaître. Par ailleurs, les recherches convergent vers une vision relativement cohérente de l'entreprise comme lieu de confrontation collective à l'incertitude dans une perspective de rentabilité (Ughetto, 2000). On ne peut pas assimiler l'entreprise à la seule réunion contractuelle d'individus mus par leurs intérêts. L'apprentissage collectif et les conventions de qualité et de travail permettent de définir l'entreprise (Orléan, 1989). Cette dimension collective, issue de la coordination par des règles et des conventions, permet de faire face à l'incertitude du marché.

## **2.2. CONVENTIONS ET CREATION D'ENTREPRISE**

Pour qu'un possesseur de ressources se transforme en stakeholders d'un projet de création d'entreprise, que le processus en soit au début ou déjà bien avancé, il lui faut adhérer à la proposition du créateur et croire en sa pérenité. Cette proposition peut être comprise par la théorie des conventions. Comme la sous-section précédente le rappelle, cette théorie est un effort d'articulation entre le comportement des individus et les conventions collectivement admises par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique et constituant un lieu de représentations partagées permettant d'ériger des normes de conduites économiques et sociales. De prime abord, une convention renvoie au comportement adopté par un individu s'attendant à ce que tous les autres individus s'y conforment également (du moins, à un instant

donné car la convention est un mode de régulation évolutif). Dans notre contexte d'étude, le comportement des clients est évidemment crucial, un financier ne peut s'engager que si, explicitement ou implicitement, la convention d'affaires qu'est le BM lui semble pouvoir emporter l'adhésion d'une clientèle jugée suffisante, c'est-à-dire générant le chiffre d'affaires adéquat.

Le BM compose forcément avec les conventions déjà à l'œuvre dans l'environnement, que le créateur les respecte ou qu'il propose une nouvelle vision des affaires qui devra devenir une convention (ce sera le cas d'une innovation).

Pour convaincre ses PP potentielles, le créateur n'est pas souvent en mesure de leur proposer un projet optimal dépourvu de risque, mais il peut leur soumettre un projet raisonnable qu'il sera capable de justifier à leurs yeux. Au-delà de l'idée d'affaires, et plus encore que la démonstration d'une opportunité d'affaires, le BM constitue la première convention communicable articulant la singularité du projet aux attentes collectives des PP potentielles. Néanmoins, cette convention ne peut, pour une création d'entreprise, s'imaginer sans l'idée et sans l'opportunité que cette dernière représente. Plus encore, l'exercice de conviction est facilité par deux autres dimensions du projet d'entreprendre : la stratégie et le business plan. La stratégie concerne autant le lancement que la pérennité de l'affaire. Il s'agit de montrer comment un avantage concurrentiel est construit sur la base d'un positionnement pertinent, d'une configuration organisationnelle efficiente, d'un réseau d'affaires, de performances atteignables, de compétences basées sur une capacité d'apprentissage notamment lorsque l'individu entreprend pour la première fois. Quant au business plan, il est une version rédigée de l'affaire (incluant toutes les dimensions évoquées précédemment, c'est-à-dire l'idée, l'opportunité, le BM, la stratégie) planifiant les actions concrètes envisagée (Verstraete, Saporta, 2006).

Pour convaincre, l'entrepreneur est donc confronté à des conventions de niveaux distincts.

➤ Le premier, relatif à tout projet d'entreprendre, est de passer par le processus décrit précédemment, c'est-à-dire l'idée, le marché, le modèle d'affaires, la stratégie, le plan d'affaires. Tout possesseur de ressources sera susceptible d'adhérer au projet (ex : un actionnaire potentiel) à condition, a minima, qu'il y ait une opportunité d'affaires (on parie que les clients seront au rendez-vous...) et, au mieux, un plan d'affaires formalisant tous les aspects du projet. A ce titre, le plan d'affaires ne peut se réduire à des mots couchés sur le papier. Il consacre l'exercice de mise au point d'un projet d'entreprendre, c'est-à-dire tout le travail fait en amont, le lancement

imaginé en aval et comment tout cela est finançable au regard des performances estimées. Le BM lui, peut raisonnablement se situer au milieu du processus, puisqu'il est défendable avant la formalisation totale du projet, mais au moins sur la base d'une opportunité. Le BP est un document écrit, le BM une représentation devant devenir partagée.

➤ Le deuxième est relatif au secteur d'activité au sein duquel les entreprises ont leur conception de ce que sont les affaires et, donc, des conventions afférentes. Proposer une nouvelle convention, par exemple une innovation radicale, conduit à s'armer de patience (on peut se rapprocher des travaux sur la sociologie de l'innovation) et à établir des partenariats pour établir la future « norme ». Le rôle de l'entrepreneur innovant est de transformer le marché pour favoriser le processus d'innovation puis, lorsque les conditions de viabilité économique semblent réunies, ajuster l'innovation au marché (Benavent, Verstraete, 2000). Dans les environnements stables, il est très difficile de réussir sans connaître les conventions d'usage.

➤ Le troisième registre est relatif aux détenteurs de ressources sollicités, lesquels partagent des conventions qui leur sont propres et que l'entrepreneur doit connaître afin d'être entendu d'eux. Par exemple, il convient, non pas totalement mais en partie, de connaître et de comprendre les conventions à l'œuvre dans le domaine financier pour négocier avec la banque, le capital-risque, etc.

Autrement dit, le créateur doit concevoir une véritable convention d'affaires autour de laquelle des possesseurs de ressources vont s'accorder pour y voir une bonne façon de faire des affaires en pariant que le projet afférent régulera de façon optimale les échanges de valeur escomptés entre toutes les catégories de PP. L'exercice de conviction s'inscrit directement dans la conception d'un BM qui est ici vu comme le registre conventionnel recélant la façon dont l'entrepreneur compte s'y prendre pour réunir et réussir.

### **3. LA RBV : UN MODELE EN EVOLUTION SELON LES RESSOURCES APPELEES ET LES COMPETENCES CONSTRUITES POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS**

Dans l'approche par les ressources (RBV, pour *Ressource Based View*), l'entreprise développe des compétences qu'elle propose aux marchés qu'elle aura pointés comme pouvant être intéressés. Il s'agit en fait de trouver les marchés les plus sensibles à ces compétences. En contexte de création d'entreprise, il s'agit préalablement de trouver les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprendre.

### 3.1. RAPPEL SUR LA THEORIE DES RESSOURCES

On attribue généralement les premiers écrits portant sur les ressources à Penrose (1959). Selon elle, la construction d'une trajectoire stratégique résulte de la perception de l'environnement par l'entrepreneur (donc de sa position concurrentielle) combinée aux possibilités productives de sa firme. La vision du dirigeant tient une place centrale et la demande du marché est une affaire de perception conditionnée par les ressources pouvant être mises en œuvre pour exploiter l'opportunité. La firme se définit ainsi par ce qu'elle sait faire (Grant, 1991). Wernerfelt (1984) définit une ressource comme un actif tangible ou intangible (capital financier, capital relationnel, expertise de salariés, talents managériaux des décideurs, ...), dont la firme dispose de façon plus ou moins permanente. La mobilisation des ressources de la firme et la capacité de celle-ci à les coordonner servent la réalisation des activités permettant l'atteinte des objectifs. Les routines et les processus correspondants s'améliorent par l'apprentissage et par la diffusion des savoir-faire dans l'organisation. L'utilisation d'une compétence la renforce et il devient difficile pour une firme concurrente d'imiter un savoir-faire bâti sur l'expérience. Les compétences deviennent un concept clé de la stratégie, puisque la firme propose au marché ce qu'elle fait de mieux (*core competencies*).

Selon cette perspective, une firme est un agencement unique de ressources sur lesquelles la stratégie se fonde pour prendre des avantages compétitifs. Encore faut-il faire de ces ressources, et de la capacité à les combiner, une véritable compétence, laquelle est une capacité valorisable, rare, coûteuse à imiter et non substituable (Barney, 1995). Une ressource est valorisable parce qu'elle permet de contrer les menaces et d'exploiter les opportunités. Elle est rare si elle est possédée par peu de firmes (et mieux, par aucune) et coûteuse à imiter s'il est nécessaire, pour qui ne la possède pas, d'engager de substantiels moyens avant de parvenir à maîtriser le savoir-faire correspondant. Enfin, une compétence ne peut être effective que si elle ne peut pas aisément être remplacée par une autre façon de faire les choses, la configuration organisationnelle étant d'une importance capitale.

Les compétences s'inscrivent dans les routines organisationnelles mais n'écartent pas la faculté à improviser pour éviter de sombrer dans une trajectoire rigide. Les compétences se dynamisent également par l'apprentissage et l'incorporation de ressources nouvelles (y compris par exemple la venue de nouveaux salariés dotés de connaissances et d'expériences nouvelles). La démarche

stratégique suppose de connaître dans quelle mesure la concurrence possède les ressources concernées par les compétences construites par la firme (Doz, 1994).

### **3.2. RBV ET CREATION D'ENTREPRISE**

L'appréciation du BM est largement dépendante des compétences pointées par les évaluateurs (au départ les possesseurs de ressources). Or, ces compétences ne peuvent se construire sans les ressources apportées par eux. C'est par exemple le paradoxe de la levée de fonds, lesquels permettent certes d'acquérir les biens et de financer l'activité, mais, plus stratégiquement, de construire les véritables compétences du projet. Pour certains projets, notamment relevant de la valorisation de la recherche, il est difficile de concevoir le BM sans avoir en partie réuni des compétences nécessaires à l'exercice de conviction à déployer auprès de certaines parties (ex : réunir des ressources pour développer un prototype).

Le créateur doit montrer comment il va agencer les ressources réunies pour en faire des capacités. Celles-ci montrent concrètement comment les choses sont faites ou seront faites par l'entreprise. Ce n'est pas suffisant pour prendre un avantage concurrentiel car, selon le modèle des ressources, celui-ci résulte des compétences issues de ces capacités à bien faire ces choses. La capacité doit être valorisable (un marché répond ou répondra, autrement dit une opportunité d'affaires est envisageable), rare (renvoyant en quelque sorte à la protection du savoir-faire, pouvant revêtir parfois la forme d'un brevet), non imitable (sans omettre la valeur générique du modèle, c'est ici avant tout la singularité de l'échange qui est appelé), difficilement substituable par une autre capacité (le créateur doit avoir une idée claire de l'organisation qu'il impulse par la réunion des ressources qu'il mobilise). Le créateur montre alors comment plusieurs des capacités qu'il possède ou qu'il compte construire lui fournissent un avantage compétitif. Du point de vue du possesseur de ressources, ces compétences visent à obtenir un meilleur retour sur investissement. Si l'inverse ne conduit pas systématiquement à l'échec, il n'est pas déraisonnable d'imaginer que des difficultés se présenteront aux entreprises ne sachant développer quelques compétences clés. Cette construction compose avec le temps et, évidemment, les besoins changent en fonction de l'évolution du projet. Il n'est pas rare, même si la fréquence est faible, de voir des projets, plutôt « petits », évoluer vers des marchés que la création effective de l'entreprise a révélé, ayant mis en contact avec de nouvelles parties prenantes potentielles dès lors inscrites dans le réseau social de l'entrepreneur. Conséquemment, le BM évolue (comme toute convention).

Néanmoins, tôt, dans la construction de son BM, l'entrepreneur sera d'autant plus convainquant que les ressources qu'il mobilise se transformeront en compétences (valeur générique du modèle), donc en retours sur investissement plus importants pour les financeurs, voire pour toutes les parties prenantes du projet à laquelle le concept de valeur doit se relativiser (valeur singulière du modèle). Il ne faut pas forcément y lire une stratégie de différenciation, ou une obligatoire innovation, mais plutôt une singularisation des relations, du moins un essai dans ce sens. Autrement dit, le BM est aussi une convention sachant mettre en exergue ce qui distingue de la concurrence, et le créateur saura mieux, sur cette base, montrer en quoi la PP gagne à être en relation avec lui. Il faut voir la concurrence comme commençant dès la quête de ressources, celle-ci n'étant généralement ni abondamment disponibles, ni inépuisables. La lutte concurrentielle démarre ainsi dès cette quête.

#### **4. CONCEPTUALISATION DU BUSINESS MODEL EN CONTEXTE DE CREATION D'ENTREPRISE**

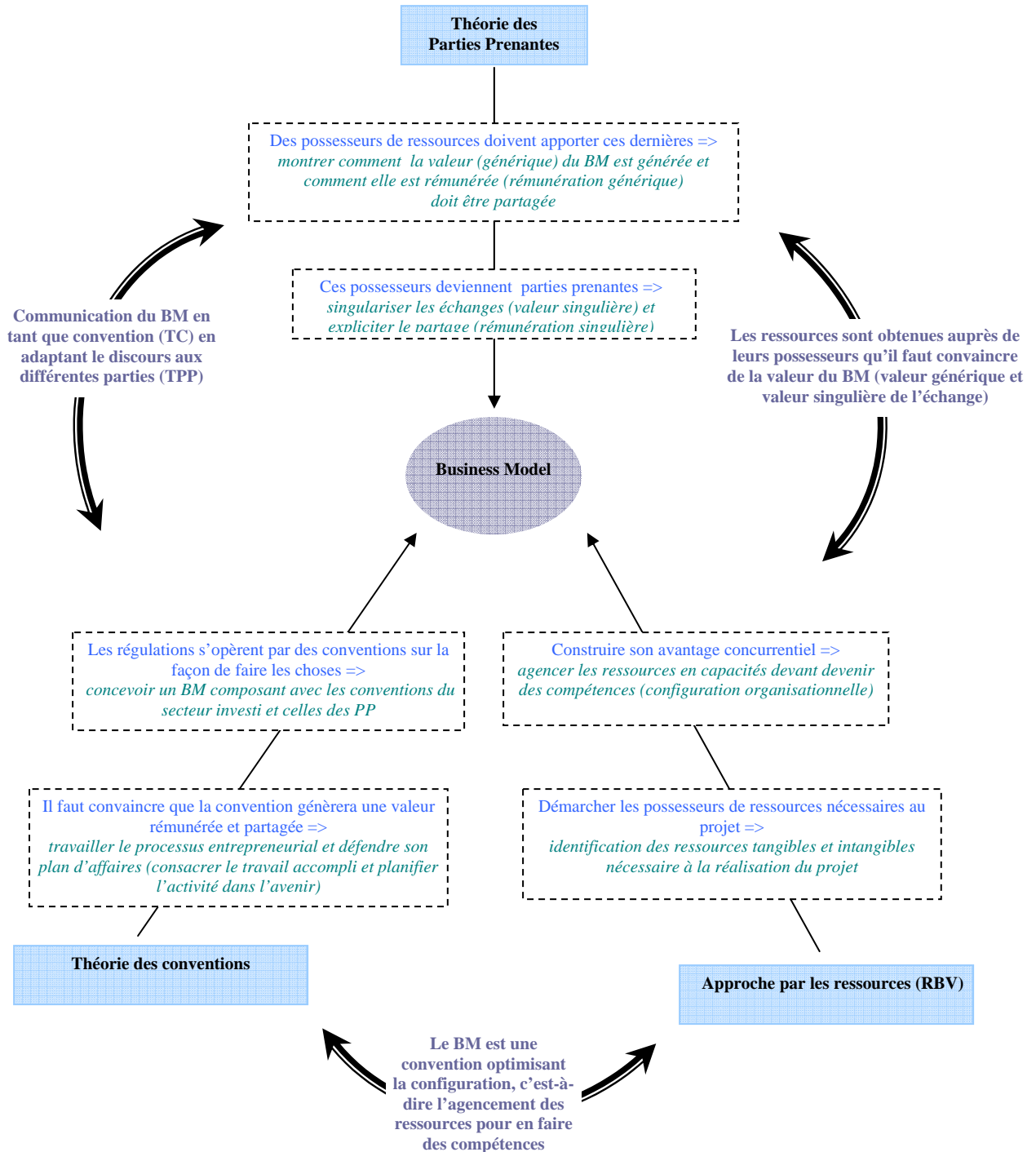
Sur la base de ces trois corpus, le BM peut être schématiquement représenté par la figure 1.

Partant de la branche TC, dans les milieux de la création d'entreprise ou les situations afférentes, il est conventionnel qu'un business plan soit déposé. Celui-ci occupe une place importance non inscrite dans ce qu'il est physiquement, c'est-à-dire un document écrit synthétisant le projet et reportant la vision stratégique de l'entrepreneur planifiée par exemple sur les trois années à venir. Cette place résulte de ce qu'il consacre, c'est-à-dire le processus partant d'une idée pour laquelle une opportunité se dégage, celle-ci étant modélisable (prémisse du BM), et une stratégie de création d'entreprise autorisant l'exploitation du BM. Celui-ci se positionne ainsi au milieu du processus, puisque, d'une part, il n'est pas raisonnable d'utiliser ce qualificatif tant qu'une opportunité n'est pas cernée et, d'autre part, il est communicable avant que la vision stratégique ne soit formalisée, ce que le suivi de projet dans la haute technologie permet d'observer. Le BM consiste à modéliser une offre susceptible d'intéresser les possesseurs des ressources souvent nécessaires pour aller plus loin dans la mise au point du projet, c'est-à-dire, entre autres, imaginer leur combinaison en compétences par la formalisation d'une vision stratégique qu'un plan d'affaires met sur papier.

Ensuite, la TC nous indique que des conventions régulent, à la fois, le fonctionnement des secteurs investis et que chaque possesseur de ressources rencontré opère dans un milieu professionnel ayant lui-même ses conventions. Le créateur a tout intérêt à y être préparé pour mieux négocier.

Partant de la branche TPP, des possesseurs de ressources doivent percevoir la valeur du BM, c'est-à-dire, généralement, croire en son potentiel à engranger suffisamment de chiffre d'affaires (valeur générique). Un possesseur de ressources ne peut se transformer en PP s'il ne croit pas possible la rencontre avec les clients. La valeur client est en ce sens la fondation du BM (Bely, 2005). Mais ce n'est pas suffisant, car il faut encore s'accorder sur le mode de rémunération de la valeur échangée sur le marché (les start-up ont bien montré, à ce titre, les problèmes que pouvait poser le choix d'une voie de rémunération de la valeur apportée, sur le web les utilisateurs n'étant pas forcément prêts à payer le service qui leur était rendu). Un premier passage obligé consiste à convaincre que les retours financiers vont effectivement transiter par le canal prévu dans la modélisation (rémunération générique). Le second correspond au partage de cette rémunération (rémunération singulière), puisque ce qui intéresse les possesseurs de ressources disposés à devenir des PP, c'est ce qu'ils vont gagner à soutenir le projet (valeur singulière). Bref, des possesseurs de ressources ne percevant pas la valeur du BM stagnent à ce statut, et des PP qui ne sont pas en accord avec la rémunération de la valeur (du BM mais aussi de la valeur apportée par eux) ne participent pas à la conception du BM qui perd alors ses PP. En ce sens, les possesseurs de ressources et plus encore les PP, influencent l'offre, donc le BM. Pour utiliser une métaphore, ils participent à la recette du gâteau qu'ils perçoivent comme appétissant voire copieux, en souhaitant le voir grossir encore et, en retour de ce qu'ils apportent, ils négocient une part (du gâteau...).

Figure 1. Regard sur le Business Model par une combinaison de la TPP, de la TC et de la RBV





La notion de ressources permet d'inclure celle de développement, puisque le lancement de l'affaire ne peut se penser de façon synchronique. Le plan d'affaires présentera d'ailleurs une évolution pensée sur au moins trois années. Le créateur se demandera, à partir des ressources qu'il pense pouvoir réunir, lesquelles il saura maîtriser pour les transformer en compétences. Ces dernières appellent souvent un apprentissage pour lequel l'expérience est utile (et c'est une nouvelle difficulté pour le créateur novice...). Il s'appuiera enfin sur les marchés susceptibles d'apprécier ces compétences, en fait les marchés où elles auront le plus de valeur, c'est-à-dire, finalement, les marchés disposés à recevoir une convention d'affaires éventuellement nouvelle.

Les trois branches sont indissociables dans la réalisation du BM. Le schéma fait apparaître les liens primaires, lesquels impriment un mouvement au modèle montrant que, finalement, celui-ci n'est jamais totalement finalisé mais défendable dès qu'il parvient à façonner une offre. La RBV est liée à la TPP puisque les ressources sont obtenues auprès de possesseurs que l'adhésion au BM (qu'ils influencent) transforme en parties prenantes. Elle est liée à la TC puisque le BM se conçoit sur la base des ressources mobilisables et la convention se construit sur l'agencement des ressources dans une configuration optimale. La TC et la TPP se rejoignent par l'exercice de conviction déployé pour convaincre et garder les PP. Mais il existe également des liens secondaires que le schéma ne peut faire apparaître au risque de rendre sa lecture difficile. Le paragraphe précédent partant de la RBV explique, par exemple, comment la difficulté à réunir des ressources peut conduire à retravailler l'idée d'affaires.

## **5. DISCUSSION : APPORT DE LA CONCEPTUALISATION A LA THEORIE ET A LA PRATIQUE**

Sur le plan théorique, l'entrepreneuriat est traversé par différents courants, d'autres diraient par différents paradigmes. Dans un article de langue française, Verstraete et Fayolle (2005) en retiennent quatre : l'opportunité d'affaires, la création de valeur, l'innovation et la création d'une organisation. Sans refaire ici une revue de littérature de ces courants, nous évoquons ce que le BM peut apporter à chacun d'entre eux.

➤ L'opportunité d'affaires est inscrite dans l'école autrichienne par l'un de ses représentants les plus cités, à savoir Kirzner (1973). Celui-ci met en avant l'arbitrage auquel il convient de procéder s'agissant du prix permettant à un acheteur et à un vendeur de se rencontrer sur des

marchés dynamiques. L'opportunité vient d'un dysfonctionnement dans un marché, d'une imperfection ou d'un déséquilibre économique susceptibles d'être exploités par un entrepreneur qui, par son action, ramène le marché à un relatif état d'équilibre. L'opportunité est ici considérée, avant tout, comme une source de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles. La nouveauté que saura mettre, sur le marché, un entrepreneur possédant la capacité de vigilance peut se transformer en rente. Les développements des sections précédentes montrent bien que le BM peut prendre une place dans ce paradigme. L'entrepreneur construit son offre sur la base d'une idée d'affaires qu'il doit trouver, mettre au point et, tant que faire se peut, protéger. Il lui faut ensuite vérifier, ou estimer, dans quelle mesure il existe, aujourd'hui, un marché pour cette idée. A cette condition, il peut modeler son offre sur une occasion d'affaires. On sait que cela n'est pas suffisant mais, notamment pour des projets ambitieux, c'est le minimum pour convaincre les possesseurs de ressources d'apporter ces dernières. Autrement dit, sans la démonstration d'une opportunité d'affaires, il est très difficile de convaincre un partenaire potentiel. Nous avons vu que l'adhésion d'un stakeholder ne se fait pas sans condition. En effet, outre un processus qu'on qualifiera ici d'endogène (où l'entrepreneur passe de l'idée à l'opportunité pour élaborer une première version du BM), il faut considérer un processus exogène où les possesseurs de ressources ont des exigences avant de s'engager totalement. Ils participent ainsi autant à la formalisation qu'à la formation du BM. Selon cette perspective, le BM recèle la « recette » permettant à l'offre et à la demande de se rencontrer. Cette relation est appelée à évoluer pour que l'organisation persiste dans l'exploitation d'opportunités nouvelles.

➤ La création de valeur a été empiriquement identifiée comme un thème situé au cœur de l'entrepreneuriat par Gartner (1990). Elle est consacrée par la définition de Ronstad : « Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in term of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and resources. » (1984, p.28). Dans le contexte francophone, Bruyat et Julien (2001) reprennent les bases du travail doctoral de Bruyat (1993) pour voir l'entrepreneuriat comme une dialogique entre un individu et la création de valeur nouvelle. L'un se définit par rapport à l'autre. L'importance du changement de situation que connaît l'individu associée à

l'apport effectif de valeur nouvelle permet de qualifier un phénomène ou un processus d'entrepreneurial. Lorsque l'apport de valeur nouvelle est important, on s'approche alors du paradigme de l'innovation que nous traiterons ensuite. Le BM peut apporter à ce paradigme de la création de valeur (plus ou moins nouvelle) sous réserve de relativiser celle-ci au stakeholder avec qui un échange de valeur s'opère. Plus largement, le BM est le cœur de tous les échanges de valeur qu'il a permis et à partir desquels l'organisation et son réseau de PP se cristallisent.

➤ Le paradigme de l'innovation s'inscrit dans la tradition schumpétérienne en raison du rôle que confère cet auteur à l'entrepreneur. Ce dernier est l'activateur de nouvelles combinaisons visant à exploiter de nouveaux objets de consommation (produits, services ou exploitation de nouvelles sources de matières premières), de nouvelles méthodes de production et de transport, de nouveaux marchés ou de nouveaux types d'organisation industrielle. Ces cinq formes d'entreprendre nécessitent de combiner tout un ensemble de ressources puisées dans l'environnement. Si Schumpeter ne formule pas sa thèse ainsi, il n'est pas déraisonnable de considérer que les combinaisons existantes les plus faibles vont souffrir dans la lutte relative à l'obtention des ressources et être détruites par la création de nouvelles combinaisons plus pertinentes. Cette vision de la destruction créatrice peut être servie par une conceptualisation de la notion de BM. En effet, cette modélisation doit devenir une convention autour de laquelle un ensemble de parties prenantes vont s'accorder et, si un arbitrage est nécessaire, choisir de sacrifier les combinaisons d'où elles tirent le moins de valeur pour préférer la nouvelle combinaison (ou le nouveau BM) d'où elle pense tirer davantage. L'articulation de la théorie des conventions, avec celle des PP et des ressources dans la modélisation du BM peut ainsi permettre de comprendre l'innovation par le passage d'une combinaison qui n'est plus convaincante à une autre, nouvelle, et optimisant les échanges de valeur. Dans le cadre d'une innovation radicale, le réseau d'échange de valeur singulière est nouveau.

➤ Le paradigme de la création d'une organisation ne se réduit plus, depuis longtemps, à la création d'une firme. Nous préférons désormais parler d'émergence organisationnelle (Gartner, 1995) ou d'impulsion d'une organisation (Verstraete, 1997, 2003). Le terme impulsion permet d'inclure l'émergence, qui garde évidemment sa pertinence, puisque l'impulsion concerne à la fois la « poussée initiale » antérieure à l'institutionnalisation de l'entité et pouvant perdurer une fois celle-ci créée (l'institutionnalisation de l'entité est actée par le Droit qui confère à celle-ci le statut de personne morale répondant aux principes de responsabilité et de propriété). Autrement

dit, le processus organisationnel relatif au phénomène entrepreneurial génère une entité (firme, association, ou toute autre type de structure organisationnelle), mais la dynamique afférente existe avant l'institutionnalisation de celle-ci. Le BM est, dans cette perspective, l'essence de la cristallisation des ressources en une organisation non immédiatement institutionnalisée mais néanmoins activée. Cette cristallisation lie le réseau de stakeholders qui participe à la dynamique organisationnelle en cours puisqu'ils sont les possesseurs de ressources dont a besoin l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale pour la réalisation du projet. En façonnant le BM, c'est l'organisation qui se forme car la configuration mise en place permet un positionnement au sein des multiples environnements influençant le business (un macro-environnement composé de segments démographique, technologique, institutionnel, écologique, culturel etc. ; un micro-environnement composé de domaines d'activité stratégiques où œuvrent des concurrents et certaines parties prenantes sollicitées pour livrer leur ressources). D'un point de vue stratégique, le BM permet de comprendre que l'avantage concurrentiel se construit sur la base de ressources réunies, lesquelles ne sont pas inépuisables, ni disponibles en tout lieu ou temps. Pour optimiser la réalisation de son projet, l'entrepreneur doit convaincre des possesseurs de ressources de l'intérêt à travailler avec lui. Ses concurrents font de même. L'obtention de ces ressources, ou la garantie de les obtenir, constitue peut-être la première manifestation tangible de l'organisation naissante. Il ne s'agit pas de dire que l'entrepreneuriat commence là. Le BM ne vise pas à baliser le phénomène (quand celui-ci débute, et quand il s'arrête). Il contribue à comprendre le phénomène organisationnel afférent.

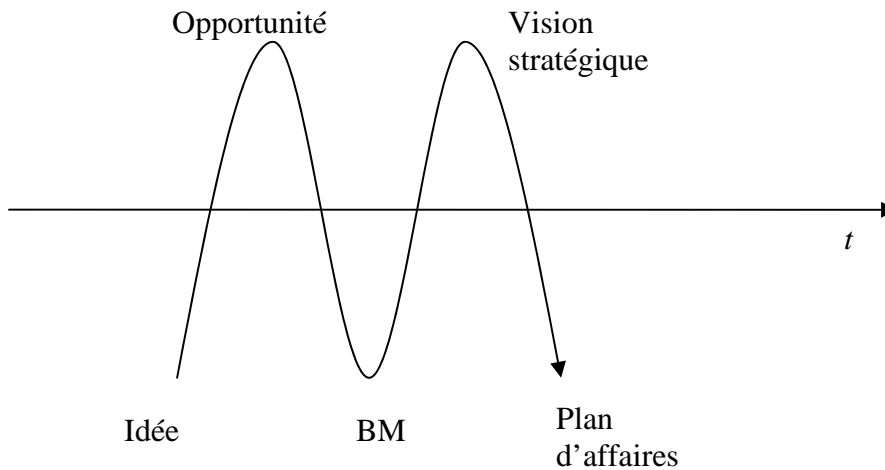
Sur le plan pratique, et pédagogique, la création d'entreprise peut faire l'objet de nombreux traitements, mais nous retenons celui proposés par Verstraete et Saporta (2006 ; voir figure 2). Le BM y est placé au milieu de ce processus générique. Pour chacune des étapes, il s'agit de se positionner par rapport à de multiples environnements pour y collecter de l'information, y établir son réseau, y agir, convaincre, etc. et d'organiser les ressources collectées pour penser, construire, réaliser, gérer, etc. Sur l'axe du temps, la forme sinusoïdale du parcours veut témoigner des allers et retours entre les étapes. La représentation en 3 dimensions de cette figure 2 s'apparenterait à une vis, qui, lorsqu'elle tourne dans un sens scelle l'objet qu'elle formalise, et, en sens inverse, lâche cet objet soit pour lui laisser un jeu nécessaire, voire pour le libérer totalement (ex : abandon). L'axe du temps tourne plus ou moins vite, le temps est une variable

relative dans un tel processus. Il peut aussi, en quelque sorte, reculer, même si la montre et le calendrier avancent inexorablement.

Autrement dit, le processus n'est pas linéaire. Par exemple, la mise au point du BM conduit souvent à retravailler l'idée, mais il n'est pas déraisonnable de considérer que sans idée, pas de BM, et à travailler sur l'idée on anticipe souvent certains aspects du BM. Autrement dit, l'idée et la démonstration que celle-ci est une opportunité d'affaires (rencontre d'un marché) sont nécessaires à l'exercice de conviction inhérent à la communication du BM. Mais il est aussi difficile d'imaginer l'idée indépendamment des conséquences qu'elle peut avoir sur les marchés et la perception qu'en auront les possesseurs de ressources participant au BM. Celui-ci constitue le socle de la vision stratégique reporté dans le plan d'affaires. Celui-ci est alors vu comme une formalisation explicite de tout le travail fait en amont de sa finalisation (génération d'une idée, mise au point de celle-ci et éventuellement protection ; rencontre avec un marché ; BM ; élaboration d'une vision stratégique) et une explication de la façon dont l'entrepreneur compte s'y prendre pour parvenir à être performant, c'est-à-dire à réaliser sa vision. Mais la vision et le business plan ne sont pas encore forcément formalisés lorsque le BM peut déjà être communiqué. Les start-up l'ont bien montré, lorsque des possesseurs de ressources ont été convaincus sur la base d'un BM alors que la stratégie afférente au lancement était encore balbutiante et que le business plan n'était pas rédigé. Il n'était alors pas rare que ces PP participent explicitement à l'élaboration de la stratégie voire à la rédaction du plan d'affaires.

Il faut voir aussi chacune des étapes du processus comme le résultat d'une méthode d'élaboration de projet dont les frontières sont poreuses. Par exemple, un conseiller en création d'entreprise formé au BM tendra, à partir d'une seule idée, à imaginer le BM qui pourrait en résulter. On aura compris que dans la conception défendue, le BM devient « présentable » ou « défendable » à mi-chemin, sa confrontation au possesseurs de ressources étant une façon de le modeler en fonction des exigences qu'ils ont sur l'échange de valeur.

Figure 2 : de l'idée au plan d'affaires (Verstraete, Saporta, 2006)



L'annexe B reprend chacun des axes de la figure 1 et les traduit pratiquement. Divers cadres opératoires, à méthodologie qualitative, ont été élaborés pour comprendre la pertinence de la conceptualisation ici présentée. Les résultats sont très probants autant dans un cadre d'accompagnement de porteurs de projet que dans un cadre pédagogique (voir Jouison et Verstraete, 2006 ; Verstraete et Jouison, 2006). Cet annexe est un guide aidant à formaliser le BM, qu'on retrouve dans le business plan, étant entendu que le second est un document écrit consacrant le projet, le premier est finalement la représentation que le porteur se fait de l'offre qu'il propose et intégrant tous les éléments d'échange de valeur avec les parties concernées, y compris la question du canal par lequel la rémunération de la valeur apportée transite et comment elle est partagée.

## CONCLUSION

La conceptualisation ici opérée a été pensée dans le contexte de la création d'entreprise. Elle nous semble pouvoir servir l'entreprise existante et mature. En accord avec Chesbrough (2003), le BM est utile pour comprendre comment les entreprises de toute taille peuvent convertir leur potentiel technologique en valeur économique. La technologie peut être un attracteur de valeur, qu'il s'agisse de la transférer par la création d'une entreprise, certes, mais aussi par du « licensing » ou par une exploitation d'une technologie nouvelle dans le BM (ou l'un des BM) de la firme. La qualité du BM est alors essentielle dans la connexion que permet celui-ci entre la technologie et

le marché : « *a mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology in a mediocre business model* » (Chesbrough, 2003, p.64).

Cette voie de recherche n'est pas très éloignée des problèmes de transfert de technologie résultant de la recherche universitaire. Nous menons actuellement une recherche sur le thème de l'équipe entrepreneuriale où la création d'entreprise issue d'un processus de valorisation de la recherche (university spin-off) sert de terrain car, dans la plupart des cas, l'initiative est portée par plusieurs individus s'associant. Le BM nous sert, tout d'abord, pour comprendre la notion d'équipe entrepreneuriale car elle permet d'identifier qui, d'un point de vue endogène, est au cœur de la conception de ce BM et ainsi cerner l'équipe entrepreneuriale (distincte de l'équipe dirigeante). En prenant ensuite un point de vue exogène, le BM éclaire la notion d'entrepreneuriat collectif puisqu'il permet d'identifier quels PP ont été très impliqués dans la création de l'entreprise et dont le BM constitue à la fois les prémisses et, en quelque sorte, la mission.

Dans le champ de la recherche sur l'enseignement de l'entrepreneuriat, nous avons mené une expérience pédagogique auprès de 600 étudiants par an. Ce travail a montré l'utilité de cette conceptualisation par sa déclinaison dans plusieurs programmes d'enseignement, notamment sur la clarté dont font preuve les porteurs de projets dans l'exercice de conviction déployé auprès des possesseurs de ressources qu'ils tentent de transformer en partie prenantes. Les jurys de professionnels (banque, capital risque, investisseurs institutionnels, etc.) réunis en fin d'étude pour apprécier les business plans des étudiants ont été unanimes sur, d'une part, la clarté des étudiants dans l'exercice de conviction déployé pour emporter leur adhésion et, d'autre part, sur la qualité intrinsèque des business plans (voir Jouison, Verstraete, 2006).

D'autres recherches en cours visent à comprendre l'intérêt du BM dans la singularité de certains contextes entrepreneuriaux, par exemple dans le cadre de l'entreprise artisanale, ou de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce (Servantie, 2007).

Enfin, nous explorons la possibilité d'utiliser la cartographie cognitive pour aider l'entrepreneur à se représenter son BM.

Tous ces travaux sont servis par la conceptualisation ici présentée, ils n'auraient peut-être pas émergé en son absence.

Plus prosaïquement, la théorie nous a conduit à la pratique, puisque chaque axe de la figure 1 nous a fourni les outils à mobiliser à la fois dans un cadre pédagogique et dans un cadre professionnel. Outre le business plan, outil largement consacré par la littérature et la pratique, par

exemple, partant de l'axe RBV, les porteurs de projet sont conduits à compléter le tableau repris en annexe B. Le créateur obtient ainsi également un outil utile à la prise de décision (ex : pourquoi travailler avec telle PP potentielle plutôt qu'une autre), à la valorisation du projet (première estimation du financement que la réunion et l'agencement des ressources appellent), à la compréhension de son réseau d'affaires, etc. Une mallette du créateur est en cours de finition. Enfin, sur le plan théorique, un nouveau travail s'effectue en aval de la conceptualisation présentée dans cette communication. Cette conceptualisation sert la construction du BM qu'il faudra communiquer. A ce titre, nous avons déjà pu remarquer (à quel point les créateurs étaient plus convaincants lorsque formés soit à la modélisation pour les publics susceptibles de recevoir un enseignement théorique (ex : diplômés ou en cours de formation en études supérieures) soit à l'aide de la boîte à outils (ex : annexe B). Aujourd'hui, à travailler explicitement sur l'exercice de conviction, qui passe par la communication du Business Model, il nous est apparu assez évidemment que le créateur opère une « traduction » pour être compréhensible par les détenteurs de ressources et/ou parties prenantes à qui il est exposé. L'éclairage apporté par la théorie de la traduction (Callon M. 1986, Latour B. 1989, Callon M. et Latour B. 1991, Amblard et al. 1996) est à ce titre intéressant : cette théorie permet de mieux comprendre la communication du BM et peut aider les entrepreneurs à convaincre, indépendamment de leur compréhension du business model (que ce soit sur la base de la modélisation proposée ou de la « boîte à outil » utilisée sur le terrain). Il n'est pas paru judicieux d'ajouter cette théorie aux trois axes de la figure 1, car relevant d'une autre dimension. Sur le plan théorique, notre travail porte désormais sur une approche processuelle où la théorie de la traduction éclaire la communication du BM.

## REFERENCES

- Amblard H. et al. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions Le Seuil
- Alt R.; Zimmermann D. (2001). « Introduction to Special Section – *Business Models* », *Electronic Markets*, vol.11, n°1
- Amit R., Zott C. (2001). « Value Creation in e-business », *Strategic Management Journal*, n°22
- Barney J.B. (1995). « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, 9(4).
- Bely J. (2005), « La valeur client, fondation des « business models » gagnants », *L'Expansion Management Review*
- Benavent C. ; Verstraete T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC – construction et régénération du business model », Verstraete T. (dir), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen



- Bosch, G. I. Laresgoitti, C.M, A.Z. Morch, J. Gordijn, V. Kartseva, (2004). "Distributed Generation Business Modelling", CIGRE Session 2004 Paris, France. August 29-September 3
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA - Université Grenoble II
- Bruyat C. ; Julien P.-A. (2001). « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 16(2)
- Caby J. ; Hirigoyen G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*, Edition Economica
- Caby J. ; Hirigoyen G. (2005). « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », *La Revue du Financier*, n°155, sept-oct
- Callon M. (1986), *Éléments pour une sociologie de la traduction*, *L'année Sociologique*, p.169-208
- Callon M., Latour B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Editions La Découverte
- Charan R., Freeman E. (1979). « Building bridges with corporate constituents », *Management Review*, vol.68, n°11
- 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
- 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
- Doz Y. L. (1994). « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », *Revue Française de Gestion*, n°86
- Dupuy, Salais et al. (1989). « Introduction du dossier sur les conventions », *Revue Economique*, Volume 40, n°2, mars
- Freeman E.; Reed D.L. (1983). « Stockholders and Stakeholders : a New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol.25, n°3
- Gartner W.B. (1990). « What we are talking about when we are talk about entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 5(1)
- Gartner W.B. (1995). « Aspects of organizational emergence », in Bull I ; Thomas H. ; Willard G. *Entrepreneurship - perspectives on theory building*, Pergamon
- Gomez P.-Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Economica
- Gomez P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions
- Gomez P.-Y. (1997). « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, Janvier Février 1997
- Gomez P.-Y. et Marion G. (1997). « Introduction : Dossier La théorie des conventions en pratique », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février
- Gordijn J. (2002). *Value-based requirements engineering – exploring innovative e-commerce ideas*, PhD Thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Gordijn J. (2003). "Why visualization of e-business models matters", panel "Business models & the mobile industry: Concepts, Metrics, Visualization and Cases", *Proceedings of 16th Bled conference*
- Grant R.M. (1991). « The ressources-Based Theory if competitive advantage : implications for stretegy formulation », *California Management Review*, 33(3)
- Hitt M.A.; Ireland R.D.; Hoskisson R.E.(2003). *Strategic management competitiveness and globalization*, South-Western Thomson Learning

- Jim Wu Y.C. (2005). « Unlocking the value of business model patents in e-commerce », *The Journal of Enterprise Information Management*, vol.18 n°1
- Jouison E. (2005), *Vers une délimitation théorique du business model*, Actes du congrès de l'AIMS
- Jouison E. ; Verstraete T. (2006). « Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique », VIIIe CIFPME, (Congrès International Francophone sur la PME), Fribourg, Suisse
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*, Chicago University Press
- Kraemer K.L., Dedrick J., and Yamashiro S. (2000). « Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation », *The Information Society*, vol.16
- Lecocq X. ; Demil B.; Warnier V. (2006). « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, hiver
- Linder J.C., Cantrell S. (2001). « Five business-model myths that hold companies back », *Strategy & Leadership*, vol.29, n°6
- Latour B. (1989), *La Science en action*, Editions La Découverte
- 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
- Mitchell D.W., Bruckner Coles C. (2004). « Establishing a continuing business model innovation process », *Journal of Business Strategy*, vol.25 n°3
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). « The entrepreneur's business model : toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, n°58
- Munier B. ; Orléan A. (1993). « Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion », *GRID CREA*
- Orléan A. (1989). « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue Economique*, Volume 40, n°2, mars
- Orléan A (1994), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France
- Osterwalder A. (2004). *The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach*, Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005). « Clarifying Business Models : origins, present, and future of the concept », *Communications of the association for Information Systems*, vol.16
- Pateli A.G., Giaglis G.M. (2005). « Technology innovation-induced business model change: a contingency approach », *Journal of Organizational Change Management*, vol.18, n°2
- Penrose E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell
- Preston L.E., Sapienza H.J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, Winter90, n°19, vol.4
- Ronstadt, R.C. *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover, 1984
- Servantie V. (2007). « The Fast and Early Internationalising Firm (FEIF) : towards a new conceptual definition and framework to build consensus in the field », *International Council for Small Business*, Turku, Finland
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005). « The power of business models », *Business Horizons*, n°48
- Tikkanen H., et al. (2005). « Managerial cognition, action and the business model of the firm », *Management Decision*, n°48

- Timmers P. (1998). « Business Models for Electronic Markets », *Electronic Markets*, vol.8 n°2
- Tiras S.L., Ruf B. et Brown R.M. (1997), *The effects of implicit stakeholder claims on firm value*, Working Paper, University of Delaware.
- Ughetto P. (2000). « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue Economique*, Volume 51, n°1, janvier
- Venkatraman N., Henderson J. (1998). « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, vol.43 n°6
- Verstraete T. (1997b). *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet
- Verstraete T. (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 (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- Verstraete T. ; Fayolle A. (2005). « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1)
- Verstraete T. ; Saporta B. (2006). *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- Verstraete T. ; Jouison E. (2006). « Connecting stakeholders theory and conventions theory to highlight the adhesion of stakeholders to the business model of a start-up », *International Council for Small Business*, 51st World conference, Melbourne Australia, june
- Warnier, Demil, Lecocq (2004) *Le Business Model : l'oublié de la stratégie ?*, Communication au Colloque de l'AIMS 2004
- Wernerfelt B. (1984). « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5(2).

## ANNEXE A : DEFINITIONS DU BUSINESS MODEL

Références (par ordre chronologique)	Définitions	Champs auteurs	Application BM
Viscio, Pasternack (1996 in Alt et Zimmermann 2001)	<i>“They developed a new business model comprising five elements: global core, business units, services, governance and linkages.” (in Alt et Zimmermann, 2001)</i>	Stratégie	Général
Timmers (1998)	<i>« 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. ».</i> (in Alt et Zimmermann, 2001)	Communication et management de l'information	Nouvelle Economie
Venkatraman, Henderson (1998)	<i>« 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. »</i> (p.46)	Stratégie	Nouvelle Economie
Maître, Alidjidi (1999)	<i>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. »</i> (p.11).	Management (consultants)	Nouvelle économie
Benavent, Verstraete (2000)	<i>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. »</i> (p.89).	Entrepreneuriat	NTIC
Tapscott et al. (2000 in Alt et Zimmermann 2001)	<i>« [Business webs] are inventing new value propositions, transforming the rules of competition, and mobilizing people and resources to unprecedented levels of performance... a b-web is a distinct system of suppliers, distributors, commerce service providers, and customers that use the Internet for their primary business communications and transactions. »</i> (in Alt et Zimmermann, 2001)	Management/ stratégie (consultants)	Nouvelle Economie
Kraemer et al. (2000)	<i>Ils identifient quatre blocs constitutifs du business model : “direct sales, direct customer relationships, customer segmentation for sales and service, and build-to-order production.”</i> (p.8-9)	Technologie information	E-business
Alt, Zimmermann (2001)	<i>We will distinguish six generic elements of a Business Model : Mission, Structure, Processes, Revenues, Legal issues and Technology. [...] We propose the presented six generic elements as a comprehensive framework in order to develop sustainable business models in the new economy. When designing a business model all six generic elements and the dynamics of the respective elements have to be considered.</i> (p.5-7)	Communication et management de l'information	Nouvelle économie
Linder, Cantrell (2001)	<i>« A business model is your company's logic for making money in the current business environment. It includes the value propositions you work out with all your important stakeholders and the operations you put in place to make good on your promises and to make use of what you get in return. »</i> (p.13)	Stratégie (Strategic change)	Général
Amit, Zott (2001)	<i>« Un Business Model dépeint le contenu, la structure et la</i>	Stratégie	E-business

	<i>gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires. » (p.511)</i>		
Magretta (2002)	<i>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)</i>	Stratégie	Nouvelles technologies
Chesbrough (2003)	<i>« Le Business Model est une structure utile pour lier les décisions techniques aux résultats économiques. Même si le terme business model est habituellement appliqué dans le contexte de firmes entrepreneuriales, il a aussi de la valeur pour comprendre comment les entreprises de toutes tailles peuvent convertir leur potentiel technologique en valeur économique. » (p.63) « Les fonctions d'un BM sont les suivantes : la proposition de valeur, le segment de marché, la structure de la chaîne de valeur, la structure des coûts, la position de l'entreprise dans le réseau de valeur, la stratégie concurrentielle. » (p.64-65)</i>	Stratégie	Innovation/ Nouvelles technologies
Warnier, Demil, Lecocq (2004) ; Lecocq, Demil, Warnier (2006)	<i>« Nous définissons le Business Model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. » (2004, p.9) « Le Business Model est un concept intermédiaire entre stratégie et gestion opérationnelle. » (2004, p.20)</i>	Stratégie	Général
Mitchell et Bruckner Coles (2004)	<i>« By a business model, we mean the combination of « who », « what », « when », « why », « where », « how » and « how much » an organization employed to serve its customers, end users and other stakeholders (including but not limited to employees, partners, suppliers, distributors, lenders, shareholders and the communities affected by the organization's activities. » (p.40)</i>	Management/stratégie (consultants)	Général
Osterwalder (2004)	<i>« A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams. »(p.15)</i>	Informatique de gestion	Général
Shafer, Smith, Linder (2005)	<i>« We define a Business Model as a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network. » (p.202)</i>	Stratégie	Général
Morris, Schindehutte, Allen (2005)	<i>Ils proposent un BM structuré par 6 éléments qui seront étudiés à 3 niveaux. Ces éléments sont : Factors relating to offering, Market offering, Internal capability factors, Competitive strategy factors, Economic factors, Growth/Exit factors. Et les trois niveaux : Foundation level (“the model is defined in terms of a standardized set of decisions that can be quantified”), Proprietary level (“the model becomes a form of intellectual property, with some entrepreneurs actually obtaining patents for their models”), Rules level (“rules provide a clearer sense of the firm's value proposition and are a source of guidance regarding actions that might compromise the value equation”). (p.734)</i>	Entrepreneuriat	Général
Pigneur, Osterwalder	<i>« We describe the business model's place in the firm as the</i>	Informatique de	Général

(2005)	<p><i>blueprint of how a company does business. It is the translation of strategic issues, such as strategic positioning and strategic goals into a conceptual model that explicitly states how the business functions. The business model serves as a building plan that allows designing and realizing the business structure and systems that constitute the company's operational and physical form. » (p.2)</i></p> <p><i>« A Business Model is a conceptual tool containing a set of objects and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore, we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and which financial consequences.. » (p.3)</i></p>	gestion	
Bély (2005)	<p><i>« Positionner une offre dans le marché, dessiner les processus qui assurent à la fois la valeur de l'offre et la performance économique de l'entreprise et, enfin, choisir un système de contrôle et de management, c'est construire le business model. » (p.53)</i></p> <p><i>Il s'agit "d'aligner" ces trois maillons du business model afin que celui-ci soit "gagnant".</i></p>	Marketing	Général
Jim Wu (2005)	<p><i>« As defined by Betz (2002), a business model is an abstraction of a business identifying how that business profitability makes money. Business models are abstract about how inputs to an organization are transformed to value-adding outputs. [...] A good business model remains essential to every successful organization, whether it is a new venture or an established player. » (p.115)</i></p>	Logistique	E-commerce
Tikkanen et al. (2005)	<p><i>« We define the business model of a firm as a system manifested in the components and related material and cognitive aspects. Key components of the business model include the company's network of relationships, operations embodied in the company's business processes and resource base, and the finance and accounting concepts of the company » (p.792)</i></p> <p><i>« The business model framework has tangible benefits to practitioners :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• They can investigate the evolution of their business models.</i></li> <li><i>• It is systemic. It demonstrates that firm processes emerge from each other and their coordination is key to maintaining competitive advantage.</i></li> <li><i>• The business model is a cognitive mechanism.</i></li> <li><i>• The business model framework has proven to be a useful tool in business education. It encapsulates the key areas of management and contextualises them in the realm of managerial action. » (p.804-805)</i></li> </ul>	Stratégie et finance	Général
Pateli et Giaglis (2005)	<p><i>« A business model must explicitly account for the need for partnership and provide the best possible answers to the questions regarding the type of value that each partner will contribute based on its core competence, the distribution of revenues and profits between them, the type of service offerings, and the business structures that will be required to implement the changes. » (p.168.)</i></p>	Stratégie (changemen)	E-business

## **ANNEXE B. DOCUMENT D'AIDE A LA MISE AU POINT DU BUSINESS MODEL (© THIERRY VERSTRAETE, ESTELE JOUISON)**

Cette note concerne le document que vous devez remettre par écrit relatif au BM.

Pour certaines parties de son contenu, les questions présentées ici servent de guide. Autrement dit, la liste des questions n'est pas exhaustive et vous n'êtes pas tenus de répondre en respectant l'ordre proposé. Néanmoins, le lecteur devrait savoir répondre aux questions posées dans le présent document après lecture du vôtre. Celui-ci comporte 7 pages qui appellent un effort de synthèse. Ces pages doivent pouvoir être présentées (sans le support sous les yeux) oralement de façon limpide en 10 minutes.

Il s'agit avant tout de donner du « sens » et l'envie de lire par une mise en forme personnelle et singulière à votre BM.

**La première page reprend vos coordonnées, le nom provisoire de votre projet, la date.**

**La deuxième page prend l'axe des conventions.**

Sa consultation doit permettre au lecteur de savoir répondre aux questions suivantes :

- Quelle est votre idée ?
  - d'où vient-elle ?
  - comment l'avez-vous travaillée ?
  - est-elle protégeable et protégée (ex : brevet) ? A défaut de pouvoir protéger l'idée, savez-vous comment protéger votre marché (ex : fidélisation) ?
- L'idée a-t-elle rencontré une opportunité d'affaires ?
  - quels sont les critères génériques semblant favorables à votre projet (ex : croissance de la taille du marché, changement des mode de consommation) ?
  - quel est le marché ? Avez-vous analysé les opportunités et les menaces qu'il recèle ?
  - Avez-vous une idée de votre chiffre d'affaires potentiel ? Quels sont vos objectifs ?
  - quelle cible de clientèle visez-vous ?
  - comment avez-vous approché votre cible, comment l'avez-vous délimité ?
  - quels sont vos Facteurs Clés de Succès et vos Facteurs Stratégiques de Risque ?
- Quelles sont les conventions à l'œuvre dans le secteur d'activité où s'insère le projet ?
  - comment en avez-vous pris connaissance des règles ou des conventions relatifs à la façon de faire des affaires dans votre secteur d'activité (ex : expérience professionnelle, réseau, recherches) ?
  - quels sont vos concurrents dans ce secteur et comment pensez-vous qu'ils répondent aux questions du présent document.
- Quelles sont les conventions propres aux parties-prenantes que vous allez prochainement solliciter ?

- comment en avez-vous pris connaissance des critères utilisés par les stakeholders que vous rencontrez (expérience professionnelle, recherches, discussion avec des professionnels, conseil, ...) ?

### **La troisième page prend l'axe des ressources**

- Quelles sont les ressources (tangibles et intangibles) nécessaires au projet ?
- Qu'allez-vous en faire ? Comment allez-vous les agencer, les utiliser ? De quoi vont-elles vous rendre capable ? Quelles compétences allez-vous construire ? Quel seront vos avantages concurrentiels basés sur ces compétences ?

### **La quatrième page prend l'axe des parties prenantes**

- quels sont les possesseurs de ressources qu'il vous faut transformer en parties prenantes ? Comment allez-vous vous y prendre pour, d'une part, les approcher et, d'autre part, les convaincre ?
- quelle valeur générique votre projet génère-t-il ? Comment cette valeur est-elle générée ? Comment est-elle rémunérée (volume et canal) ?
- quelle valeur singulière votre projet génère-t-il pour chaque catégorie de partie prenante ? Comment est-elle générée puis restituée (part du gâteau) ? Comment faire grossir le gâteau ?
- avez-vous anticipé le pouvoir et l'attitude des stakeholders ?

### **La cinquième page est le « dessin » de votre BM.**

Aucun consigne précise n'est donnée à son sujet mais cette page a deux objectifs : rendre compte de la chaîne de valeur du projet (comment les ressources sont exploitées pour construire et proposer une offre qui rencontrera un marché) et des échanges de valeur entre l'entreprise et ses parties prenantes (les principales). Justifiez éventuellement par un paragraphe de 10 lignes maximum les parties prenantes retenues.

### **La sixième page est un essai de rédaction des pages « synthèse du projet » du plan d'affaires.**

### **La septième page contient la matrice rappelée page suivante, à compléter dans le détail.**



Ressources nécessaires au projet	Usage de la ressource et compétence qu'elle contribue à développer	Partie prenante	Valeur attendue par la PP	Valeur à tirer de la PP	Le pouvoir de la PP	L'attitude de la PP
		<u>Catégorie clients :</u> - les particuliers - entreprise HBX - ...  <u>Catégorie actionnaires :</u> - ...  etc.				

**Lien entre axe RBV et axe TC**



+



**Lien entre axe TPP et axe RBV**



**Lien entre axe TPP et axe TC**