

**Thierry VERSTRAETE**

Professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV,  
Associé à BEM

**Estèle JOUISON-LAFFITTE**

Maître de Conférences à l'IUT Montesquieu-Bordeaux IV  
Chercheurs de l'Équipe entrepreneuriat de l'Irgo (Institut  
de recherche en gestion des organisations) et de la Chaire  
entrepreneuriat de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV

# **Le *business model* : une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est désormais, et de façon croissante, identifié comme une voie d'insertion possible pour les étudiants. En témoigne l'invitation lancée le 30 novembre 2009 par le Directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle qui demandait aux universités de communiquer les coordonnées de « référents entrepreneuriat » à identifier au sein des BAIP (bureau d'aide à l'insertion professionnelle). Dans ce cadre, la mission de ces référents serait d'orienter les étudiants vers des carrières entrepreneuriales (création, reprise, *intrapreneuriat*...) et de les diriger vers les soutiens dont ils peuvent bénéficier à cet effet. Dans la foulée, en



décembre 2009, l'appel à projets lancé conjointement par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi pour la création de *Pôle de l'entrepreneuriat étudiant* confirmait l'intérêt porté par l'État à l'entrepreneuriat comme perspective professionnelle<sup>1</sup>. Cet intérêt a été fortement relayé et 44 projets, en provenance de nombreux sites de France, ont été déposés lors d'une phase de présélection. La sélection finale prévoit, entre autres, la capacité à transférer les projets en cas de succès de la démarche et, en conséquence, à offrir à d'autres sites la possibilité de mobiliser une méthode qui se serait avérée pertinente. C'est une occasion de percevoir les pratiques efficaces, et d'innover pédagogiquement pour coller à l'évolution du monde des affaires.

S'agissant de cette évolution, l'avènement des *start-up* sur Internet a été l'occasion, pour les entrepreneurs, les financeurs, les politiques, les conseillers, les chercheurs et les enseignants, de remettre en cause leurs pratiques (entreprendre, financer, cadrer institutionnellement, conseiller et accompagner, rechercher, enseigner...). L'idée n'est pas de dire que toutes les pratiques existantes étaient à oublier pour les remplacer par d'autres, mais plutôt de considérer la nécessaire intégration des enseignements pouvant être tirés de situations nouvelles traversées par les acteurs du phénomène entrepreneurial. Le chercheur est chargé d'apporter une connaissance raisonnée en explorant de nouveaux objets de recherche ou en revisitant de plus anciens mis à l'épreuve de contextes nouveaux. Il s'avère que l'enseignement est un important champ du domaine de recherche, en entrepreneuriat, peut-être parce que les enseignants-chercheurs, convaincus des vertus pédagogiques de leur programme, ont dû persuader leurs collègues dubitatifs, ces derniers ayant trop longtemps cru que l'entrepreneuriat ne s'enseignait pas. Si cette erreur est aujourd'hui corrigée, l'installation de ce champ de recherche continue de garantir la prudence nécessaire à la déclinaison pédagogique des résultats de la recherche.

Si l'on croise l'intérêt porté à l'enseignement de l'entrepreneuriat par les étudiants, en considérant l'évolution du monde des affaires avec l'avènement d'Internet, force est de constater que de nombreux objets d'étude ont émergé et ont questionné les pratiques, y compris celles relevant de la pédagogie. Par exemple, une expression est née et a connu un emploi qui ne s'est pas tari : le *business model* (BM dans la suite du texte). On a pu le considérer comme un *buzzword*, c'est-à-dire une sorte de notion fourre-tout connaissant un emploi se diffusant très rapidement. Le BM, relatif à l'origine aux affaires sur Internet, est vite devenu incontournable, sans que les protago-

---

<sup>1</sup> Plus anciennement, en 2004, le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles technologies avait lancé un appel pour la création de *Maisons de l'entrepreneuriat* ; six sites avaient été labellisés.

nistes de son utilisation et de sa diffusion ne questionnent explicitement son périmètre et son contenu, sauf à parfois le réduire implicitement au modèle de revenu, c'est-à-dire à la façon de gagner de l'argent (et combien en gagner). Il est aujourd'hui d'une utilisation beaucoup plus large, puisqu'il a également concerné les biotechnologies, puis tout ce qui relevait de la haute technologie ; son utilisation s'étend désormais à tout type d'affaires.

Le problème lié à l'apport de connaissance à propos du BM nous a initialement été posé en 1999 lorsqu'un collègue, féru de nouvelles technologies de l'information et de la communication, nous demanda si nos enseignements en entrepreneuriat intégraient cette notion. Question fort pertinente puisque notre pratique nous y confrontait, alors que dans les cours l'expression était timidement employée. Pourtant, nos étudiants, de formation initiale ou de formation continue et porteurs d'un projet, risquaient de se voir ainsi questionnés : quel est votre BM ? Il fallait travailler ce BM pour, d'une part, voir si, au-delà du *buzzword*, il avait du contenu et, d'autre part, s'il était utile.

Voici donc une décennie que nous travaillons cet objet qui s'est révélé être particulièrement intéressant dans le cadre d'une pédagogie de l'entrepreneuriat et qui, sans écarter le plan d'affaires, relègue ce dernier à un rôle certes encore exigé et important, mais subalterne dans une perspective d'apprentissage du montage d'une affaire et de l'exercice de conviction déployé pour emporter l'adhésion de partenaires. Cet article vise à traduire quelques résultats des diverses recherches-interventions que nous avons menées pour la mise au point d'une méthode de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat, dont les bénéficiaires sont les entrepreneurs, leurs conseillers, ou tout autre acteur impliqué dans le montage d'un projet. Les rencontres et les mises au point d'un protocole servant les pratiques de conseil et d'accompagnement se sont également révélées pertinentes. Ainsi, aux différents niveaux d'action mobilisables pour toucher de multiples publics sur le thème de l'entrepreneuriat (sensibilisation, formation, conseil et accompagnement ; voir Senicourt et Verstraete, 2000), le BM s'est avéré utile et a pris une place centrale au sein des programmes pédagogiques montés en contexte aquitain par une équipe d'enseignants et de spécialistes des questions qui nous intéressent ici. L'un de ses principaux apports est d'aider le porteur d'un projet de création d'entreprise à comprendre que l'entrepreneuriat est un concept partenarial ! En effet, il n'y a pas de *business* possible sans l'apport des ressources diverses provenant des partenaires, lesquels dépassent évidemment le périmètre des seuls actionnaires. Si le propos est ici circonscrit à la création d'entreprise, des recherches en cours sont prometteuses quant à la possibilité de mobiliser le BM dans d'autres contextes (reprise, économie solidaire...). En fonction de la diversité de ces



derniers, le concept de valeur, qui renvoie aux attentes ou aux motivations des uns et des autres, revêt évidemment des significations multiples et parfois différentes.

## Le *business model* est une quête de sens

Lors des premières affaires imaginées par quelques esprits créatifs pour exploiter le potentiel singulier d'Internet, les parties prenantes<sup>2</sup> potentielles au projet étaient relativement démunies pour prendre la décision « d'embarquer » dans l'affaire. Dépourvus, d'une part, de connaissance sur un secteur en émergence et, d'autre part, d'histoire permettant d'identifier de bonnes et de mauvaises pratiques, les possibles partenaires des projets s'interrogeaient à l'époque sur des affaires à la fois complexes et inintelligibles pour eux. Pour rendre intelligible la complexité, l'esprit humain possède la faculté de modéliser. La modélisation est l'exercice par lequel un objet de compréhension est rendu intelligible par le recours à un système permettant, en quelque sorte, de voir cet objet, c'est-à-dire d'en avoir une représentation. Le modèle permet une visualisation de l'objet en générant, dans l'esprit du destinataire, une image mentale ou un schéma de représentation. Le langage utilisé pour donner ce sens est adapté au destinataire du modèle. Il peut prendre la forme d'un dessin, d'une formule mathématique, d'un texte, etc. ou combiner plusieurs formes. Le modèle est alors une clé d'intelligibilité de l'objet. Le système éducatif et la recherche s'appuient largement sur cet exercice. Ici, c'est le *business* qu'il fallait rendre intelligible. Autrement dit, ce sont les affaires qu'il fallait modéliser. Modèle d'affaires en langue française, BM en anglais, l'expression relève du bon sens...

Au-delà de cette acception, le BM donne le sens comme le musicien donne le *la*. Il exprime les ambitions du projet et la direction envisagée. Cette clé d'intelligibilité du

2 Une partie prenante est un partenaire prenant effectivement part aux affaires (fournisseur, salarié, client, financeur, etc.).

3 Pour aller plus loin sur l'approche théorique par les ressources, qui comporte des nuances, le lecteur se tournera par exemple vers Priem et Butler (2001) et vers un chapitre que Desreumaux et Warnier (2007) consacrent à Barney (ce chapitre constitue plus largement une réflexion sur la Resource Based View, RBV). Concernant la théorie des parties prenantes (stakeholders theory), voir entre autres, Freeman et Reed (1983), Clarkson (1995), Donaldson et Preston (1995). Pour une articulation des trois corpus dans le cadre d'une conceptualisation du BM, voir Verstraete et Jouison-Laffitte (2009a).

4 En ce sens, le BM offre un potentiel théorique pour expliquer la genèse de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire l'émergence organisationnelle ou plus largement l'impulsion d'une organisation puisque le phénomène entrepreneurial peut perdurer au-delà de l'acte de création stricto sensu.

5 Pour aborder la théorie des conventions, le lecteur intéressé commencera par étudier le numéro de mars 1989 de la Revue économique, dont l'introduction (Dupuy et al.) pose les bases du programme. Il complètera cette première lecture par l'ouvrage coordonné par Orléan (1994) et par ceux dirigés par Eymard-Duverny (2006).

6 Le porteur peut être unique ou pluriel dans le cas d'une équipe entrepreneuriale.

projet est appréciée par un ensemble de possesseurs de ressources qu'il faut convaincre d'apporter ces dernières.

En effet, pour qu'un projet de création se réalise, le créateur ne possédant pas toutes les ressources dont il a besoin se rapproche de ceux qui les possèdent. Les ressources sont de tout type, tangibles (du matériel, un local, mais aussi du chiffre d'affaires, etc.) ou intangibles (une réputation, une compétence...) pour reprendre la distinction proposée par Wernerfelt (1984). Pour le porteur d'un projet, la captation de ces ressources est un enjeu crucial. Il doit vite comprendre que l'exercice de conviction consiste à démontrer à la partie prenante potentielle qui possède la ressource qu'elle peut y gagner à travailler avec lui. Autrement dit, le partenaire identifié (un client, un fournisseur, un salarié, un financeur, un conseiller...) possède une ressource ayant de la valeur pour la réalisation du projet, et ce dernier doit fournir, en retour, à ce partenaire un élément d'échange qui a de la valeur pour lui. L'échange, au sein du réseau d'affaires se constituant, porte sur la valeur des choses justement échangées. Pour optimiser ces relations, il est utile de dépasser le cadre normal des relations (ex : un paiement contre la livraison d'une marchandise) pour aller vers une singularisation de l'échange par un petit *plus* (ex : une contribution à l'image du produit ou du service du fournisseur) afin de donner envie à la partie prenante d'en apporter elle-même plus.

L'utilisation des termes *ressources et parties prenantes* évoquent sans aucun doute, chez les spécialistes du management, deux *corpus* constituant des soubassements théoriques solides permettant de conceptualiser les propos précédents<sup>3</sup>. Un troisième *corpus* aide à saisir pourquoi et comment un réseau de partenaires se cristallise autour du BM : la théorie des conventions<sup>4</sup>.

## Le *business model* cristallise un collectif autour d'une convention

Il est nécessaire de procéder à quelques rappels théoriques pour faire ressortir l'éclairage de la théorie des conventions<sup>5</sup> dans le contexte de la création d'entreprise et, plus précisément, en quoi elle explique la nature du BM.

La captation des ressources suppose d'avoir convaincu ceux qui les possèdent de les apporter contre ce qu'eux-mêmes attendent en retour de leur apport. Les partenaires ne peuvent espérer ce retour que s'ils croient au moins au potentiel de l'idée d'affaires, à l'existence d'un marché pour cette idée et à la capacité du porteur<sup>6</sup> à capter les autres ressources dont il a besoin pour



réaliser son projet. De plus, ils ne sont pas sans exigence sur les conditions de l'échange et si le créateur d'entreprise n'intègre pas leurs attentes, il y a peu de chance que ces partenaires potentiels adhèrent au projet. Sans croire pouvoir convaincre tout le monde, il convient de rassembler autour du projet suffisamment de possesseurs de ressources pour atteindre le futur désiré. Ainsi, si un collectif se cristallise autour d'un projet de création d'entreprise, il n'est pas déraisonnable de croire en une représentation collective faisant accord sur la façon de concevoir l'affaire en démarrage. À ce titre, la théorie des conventions repose sur l'idée que les acteurs d'une situation partagent une base de connaissances communes influençant leur comportement. Ces connaissances partagées s'appuient assez largement sur un ensemble de règles admises et contraignant les sujets, ceux-ci gardant pour autant leur libre-arbitre dans la décision d'agir. Ce cadre commun de référence est néanmoins utile pour réduire l'incertitude, puisqu'un acteur agira en fonction de ce qu'il croit du comportement des autres. Autrement dit, par un effet de mimétisme, un acteur peut agir en imaginant le comportement des autres, notamment lorsqu'il est hésitant. Dans le cas d'un projet de création d'entreprise, ce cadre commun entre les partenaires, porté par un entrepreneur qui, au fur et à mesure des interactions avec ceux qui possèdent les ressources qu'il courtise, se construit pour devenir une représentation véritablement partagée de ce que doit être le *business*. Cette représentation est une convention, laquelle est par nature collective <sup>7</sup>.

Concrètement, un financeur adhèrera d'autant plus facilement qu'il croit que les clients vont se comporter comme le prévoit le projet, de surcroît un banquier sera par exemple plus aisément convaincu si une société de capital-risque entre dans le projet avant lui, etc. Le créateur est l'acteur possédant la représentation la plus complète des affaires envisagées, mais l'adhésion de clients (ou la croyance en leur adhésion) est la base de l'effet boule de neige sur lequel il faut compter pour l'émergence de l'organisation. Cette impulsion est donnée par un entrepreneur qui doit déployer un exercice de conviction pour faire adhérer ceux qui possèdent les ressources nécessaires au lancement de son projet et à sa pérennité. La convention au cœur de ce processus est le BM. Nous allons à présent expliquer son contenu.

## Trois niveaux pour faire adhérer les parties prenantes potentielles

La première acception attribuée au BM a concerné le modèle des revenus (dans sa forme la plus simpliste : comment et combien gagner d'argent ?). S'il ne faut pas l'écarter, réduire le BM à une définition de ce type ampute son potentiel à servir la mise au point

d'un projet (c'est évident si on l'utilise pour un projet associatif ou solidaire). Si l'on revient au contexte d'émergence du phénomène internet et des possibilités d'y faire des affaires, les investisseurs percevaient difficilement les sources des revenus. Il faut rappeler que de nombreux projets intéressaient tout un ensemble d'utilisateurs, mais que ces derniers n'étaient pas souvent prêts à payer pour le service qui leur était offert. Plus encore, selon le principe de dissociation des marchés, c'est parfois une partie du service qui ne trouvait pas de payeur. Si bon nombre de solutions ont été imaginées soit pour identifier les sources ou les canaux des revenus (ex. : bandeaux publicitaires sur les sites web), soit pour effectivement dissocier les marchés (c'est le cas lorsqu'un téléphone mobile est quasi-gratuit mais associé à un service d'abonnement payant), *l'entrepreneute* devait également estimer les volumes des revenus par canal et expliquer qu'à terme le profit serait au rendez-vous<sup>8</sup>. Ainsi, s'agissant de la rémunération pouvant être perçue d'un marché en contrepartie d'une valeur qui lui est délivrée, le BM doit au moins renseigner sur les canaux des revenus, le volume des revenus (ex : un chiffre d'affaires) et le profit potentiel (ex : un bénéfice à terme). Ce qui veut dire aussi qu'en amont du modèle des revenus, les partenaires doivent comprendre (pour y croire) la valeur apportée. Cette compréhension est servie par une formulation claire de la promesse (quelle est l'offre ?), par la capacité du créateur à tenir cette promesse (expérience, ténacité, entourage, apport, etc., parce que si le partenaire ne croit pas en ses capacités, il ne s'engage pas), mais aussi par un exposé de la façon dont ce créateur compte s'y prendre pour concrètement fabriquer et délivrer la valeur promise. Ce dernier point concerne la configuration (ou la structure) mise en place pour organiser les ressources captées. Ceci n'est possible que si le réseau joue le jeu en apportant ses ressources au projet en échange d'un partage de la réussite, c'est-à-dire sous condition d'une relation de type gagnant-gagnant.

Ainsi vu, le BM est conçu comme une convention relative à la génération d'une valeur reconnue par des marchés intéressés par ce que propose l'entrepreneur (concevoir une offre et la fabriquer), à la rémunération de cette valeur (quoi, comment et combien gagner) et au partage de la réussite avec l'ensemble des partenaires du projet (établir des relations gagnant-gagnant). Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération, partage).

Le tableau 1 regroupe les thèmes à travailler par le porteur de projet pour l'aider à mettre au point son affaire et l'exercice de conviction afférent.

<sup>7</sup> Ce n'est évidemment pas à confondre avec la convention collective en Droit du travail.

<sup>8</sup> Le terme *entrepreneute* (entrepreneur sur internet) et le rappel du principe de dissociation des marchés sont empruntés à Benavent et Verstraete (2000).



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

Génération	Rémunération	Partage
<b>Porteur de projet (qui propose l'offre ?)</b> Expérience Motivations Entourage Etc.	<b>Les sources des revenus</b> Les canaux Les payeurs Etc.	<b>Le réseau</b> Identification des parties prenantes potentielles Optimisation des échanges (gagnant-gagnant) Etc.
<b>Proposition de valeur (l'offre)</b> Idée Marché Ambition, Concurrence Etc.	<b>Le volume des revenus</b> Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Eléments non financiers (ex : notoriété) Etc.	<b>Conviction pour échanger</b> Livraison de la valeur Entraînement oral Effort de rédaction Etc.
<b>Fabrication de la valeur (l'organisation)</b> Identification des ressources Capacité à capter, à agencer les ressources Capacité à délivrer l'offre Etc.	<b>Les profits</b> Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (climat social, notoriété...) Etc.	

Il est difficile, dans ce court article, de commenter en détail ce tableau dont les rubriques ne sont évidemment pas exhaustives. L'entrepreneur, assisté de son conseiller, pourra les remplir au fur et à mesure de l'avancement de son projet en mobilisant les outils pertinents.

## Utilisations pédagogiques et pratiques du modèle GRP

Le BM prend place au cœur de séminaires ayant permis la sensibilisation à l'entrepreneuriat de plus de 5 000 étudiants. Ces séminaires introduisent le phénomène entrepreneurial, notamment les enjeux afférents, et vise à montrer à l'étudiant que l'entrepreneuriat constitue une voie qu'il peut tout à fait envisager, autant pour son propre compte que pour le compte de l'organisation qui l'emploie. Trois niveaux sont convoqués : l'entrepreneur (le connaître, s'y identifier), le contexte ou l'environnement au sein duquel il entreprend (haute technologie, économie sociale et solidaire, etc. ; les réseaux d'affaires, y compris le réseau d'aide) et les actes à mener pour préparer le lancement de son projet. Les deux premiers niveaux sont agrémentés de nombreux

exemples et d'anecdotes vécus par les intervenants et les créateurs témoignant. Outre une étude du couple porteur-projet, le troisième niveau renvoie à un processus de préparation d'une affaire comportant cinq phases génériques : idée, opportunité, BM, vision stratégique et plan d'affaires. Pour l'idée, il s'agit de la trouver, de la mettre au point et de penser, tant que faire se peut, sa protection (ce qui renvoie au problème de la protection intellectuelle ou industrielle). Pour l'opportunité, en renvoyant aux études marketing, il convient de démontrer que l'idée peut rencontrer un marché, c'est-à-dire que l'environnement général semble favorable et qu'une étude menée pour confronter l'idée d'affaires à la *réalité* conforte la possibilité de se lancer. Si cela reste un pari, le BM permet de rendre intelligible l'affaire au départ virtuelle. La vision stratégique étaye le BM en planifiant le lancement de l'entreprise sur une période de un à trois ans et en traduisant l'ambition du projet en termes de but et d'objectifs chiffrés pour atteindre ce but. Tout cela s'écrit dans un document attendu par certains partenaires, le plan d'affaires étant ainsi une version rédigée de cette vision et plus exactement de tout le travail mené en amont de sa version finale (sans omettre le montage juridico-financier). Si l'ensemble du processus est exposé, un accent particulier est porté sur les trois premières phases et les étudiants ont à imaginer et à présenter un BM sur un thème générique différent chaque année. Pour une sensibilisation, un travail sur un BM permet de travailler la partie ludique de la pédagogie de l'entrepreneuriat, car il faut que les étudiants apprennent à convaincre en s'amusant. La réalisation d'un plan d'affaires est trop contraignante et appelle des compétences difficiles à acquérir en une vingtaine d'heures (durée d'un séminaire). Ce qui ne veut pas dire que les étudiants n'ont rien à rendre et que les réalités chiffrées sont oubliées. Nos expériences dans le cadre de recherches menées dans le domaine de la pédagogie de l'entrepreneuriat montrent qu'il est plus pertinent d'insister sur la notion de BM, et que le plan d'affaires peut même s'avérer « encombrant » (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009a, 2009b). Évidemment, dans les formations plus complètes, notamment un Master faisant suite à un DESS dont la première promotion est sortie en 1992 et une licence en entrepreneuriat, les étudiants vont jusqu'à l'élaboration du plan d'affaires mais le BM reste le point focal de la mise au point du projet. Il a été remarquable de constater que l'année où le BM a pris cette place, les membres du jury de validation du plan d'affaires (toujours composé de trois personnes : un financeur privé, un financeur public et un conseiller en création-reprise) ont questionné les responsables de la formation sur ce qui avait changé pour que les étudiants deviennent à ce point plus convaincants. Aujourd'hui la méthode est utilisée par des professionnels de l'accompagnement (incubateur, technopôle...) et inspire une partie de l'instruction des dossiers de valorisation de la recherche. Pour en revenir au niveau de la sensibilisation, l'approche par le BM est



utilisée dans différentes formations universitaires (DUT, Licence, Master, Doctorat) et dans différentes écoles ayant testé et apprécié la méthode (BEM, Institut Polytechnique de Bordeaux) ou dont l'implantation est programmée (ex : Sciences Po Bordeaux). L'objectif n'est pas *de créer des créateurs*, mais si on veut que nos entreprises entreprennent (ce qui n'est pas anormal...), encore faut-il leur apporter des candidats aptes à porter pour elles des initiatives.

## Conclusion

**S**i une thèse de doctorat a prudemment validé l'utilité du BM en contexte de création d'entreprise (Jouison, 2008), toute l'équipe entrepreneuriat de l'Irgo (Institut de recherche en gestion des organisations) et de la Chaire entrepreneuriat qui lui est rattachée travaille le concept dans le cadre de situations différentes. En effet, l'équipe conçoit l'entrepreneuriat ainsi : les projets entrepreneuriaux peuvent concerner différents domaines professionnels (art, culture, économie sociale et solidaire, sport, industrie...) au sein desquels l'observation montre des individus entreprenant selon différentes voies (ex : création d'entreprise, reprise d'entreprise, création d'une activité au sein ou à partir d'une forme organisationnelle existante, etc.), pour différentes sphères (privée, publique...) et donnant lieu à l'émergence de différentes formes (sociétaire, associative, réticulaire...). Le BM est aujourd'hui travaillé dans toutes ces situations qui se combinent. L'équipe s'accorde sur une conviction : le BM dépasse le qualificatif de *buzzword* et profite à ceux qui l'emploient sur la base d'une méthode permettant de le travailler de sorte à faciliter l'exercice de conviction conduisant un ensemble de possesseurs de ressources à devenir des parties prenantes au projet (pour des détails sur la méthode et des exemple de BM, voir Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009a). ■

## À lire

C. Benavent, T. Verstraete, « Entrepreneuriat et NTIC – la construction du *Business Model* », in T. Verstraete (dir), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, éd. Management et Société, 2000 (ISBN 2-912647-50-9).

M.B.E. Clarkson, « A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review* Vol. 20, n° 1, 1995, p. 92-117.

- A. Desreumaux, V. Warnier, « Jay B. Barney : La Resource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel durable », in G. Charreaux, P. Joffre et G. Koenig, *Les grands auteurs en stratégie*, éd. EMS, 2007.
- T. Donaldson, L.E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review* Vol. 19, n° 1, 1995, p. 90-118.
- J.P. Dupuy, F. Eymard-Duvernay, O. Favereau, A. Orléan, R. Salais, L. Thévenot, « Introduction du dossier sur les conventions », *Revue économique* Vol.40, n°2, 141-145.
- F. Eymard-Duvernay, *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 – Débats et L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 2 – Développements*, éd. La Découverte, 2006.
- R.E. Freeman, D. Reed, « Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review* Vol. 25, n° 3, 1983, p. 88-106.
- E. Jouison, *Le Business Model en contexte de création d'entreprise: recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Irgo – Université de Bordeaux, 2008.
- A. Orléan, *Analyse économique des conventions*, éd. Presses Universitaires de France.
- R.L. Priem, J.E. Butler, « Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research ? », *Academy of Management Review* Vol. 26, n° 1, 2001, p. 22-40.
- P. Senicourt, T. Verstraete, « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français », *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, De Boeck Université tome XXXIX, n° 4, 2000.
- T. Verstraete, E. Jouison-Laffitte, *Business Model pour entreprendre – le modèle GRP : théorie et pratique*, De Boeck Université, mars 2009a. ISBN : 078-2-8041-5980-1.
- T. Verstraete, E. Jouison-Laffitte, « The Business Model. A relevant concept in entrepreneurship training », EFMD Entrepreneurship Conference, Barcelone, juillet 2009b.
- B. Wernerfelt, « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal* Vol. 5, n° 2, 1984, p. 171-180.