

**THIERRY VERSTRAETE\***

IAE université de Bordeaux, IRGO, GRP Lab

**JÉRÔME BONCLER**

**JEAN DONDI**

IUT TC université de Bordeaux, IRGO, GRP Lab



# ***Le business model comme outil de diagnostic***

Recherche-action sur le terrain  
de l'association CIBC 33

*Les conceptualisations du business model servent essentiellement la fonction de design ou celle de redesign des organisations finalisées chères au gestionnaire. L'utilisation du business model comme outil de diagnostic n'a pas été empiriquement appréciée alors que l'idée de l'employer pour mettre au jour un modèle et discuter celui-ci avant d'imaginer sa redéfinition semble un nécessaire préalable. Le présent article déploie une recherche-action sur le terrain de l'association CIBC 33 (Centre interinstitutionnel de bilan de compétences de la Gironde).*

Le *business model* (BM dans la suite du texte) est un objet dont la pratique de l'entrepreneuriat s'est largement saisie depuis l'avènement des start-up internet. Il fait l'objet de très nombreuses publications académiques, dont les terrains dépassent le périmètre de ces start-up. Des numéros spéciaux de revues savantes (ex. : *Long Range Planning*, *Revue française de gestion*), un congrès (*Business Model Conference*) et une revue (*Journal of Business Model*) lui sont consacrés. Si les revues de littérature ne font pas ressortir de conceptualisation commune du BM, les auteurs s'accordent à le voir comme une modélisation souvent réalisée dans le cadre de la conception (*design*) ou de la redéfinition (*redesign*) d'une organisation. Il permet de concevoir, expliquer et conséquemment comprendre les interactions entre les composantes du système organisationnel (Alt et Zimmerman, 2001 ; Osterwalder *et al.*, 2005 ; Lecocq *et al.*, 2006 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 ; Osterwalder et Pigneur, 2010). Son expression combine des éléments cognitifs et linguistiques pour offrir une représentation conceptuelle formelle du fonctionnement de l'entreprise (Massa *et al.*, 2017). L'intelligibilité qu'il produit semble lui offrir des possibilités d'emplois non inventoriées. En effet, les classifications réalisées par les revues de littérature (George et Bock, 2011 ; Zott *et al.*, 2011 ; Klang *et al.*, 2014 ; Lambert et Davidson, 2013 ; Wirtz *et al.*, 2016 ; Di Tullio *et al.*, 2018) ne portent pas strictement sur l'ensemble des usages que les praticiens peuvent faire du BM. Partant des capacités

qui lui sont reconnues (conception et redéfinition), l'idée d'utiliser le BM pour réaliser un diagnostic avant un *redesign* organisationnel semble appropriée. Il s'agit alors de faire un point sur le modèle en cours avant d'imaginer le suivant. Pourtant, la consultation des bases de données ne fait pas ressortir de contribution empirique ayant permis d'apprécier la possibilité d'employer le BM pour réaliser un diagnostic, lequel est un des exercices clés de la gestion. Notre recherche comble ce manque. Nous avons eu l'opportunité d'investir le terrain de l'association CIBC 33 durant la période 2017-2019<sup>1</sup>. Le CIBC 33 évolue dans un domaine à forte concurrence (cabinets-conseils nationaux, concurrents de proximité, consultants indépendants). Son écosystème était appelé à évoluer et l'équipe de direction souhaitait mener une réflexion stratégique pour se préparer aux changements qui ne manqueraient pas de se produire avec, en premier lieu, la réalisation d'un diagnostic. Afin de concilier les attentes du terrain avec le questionnement des chercheurs, une recherche-action (R-A dans la suite du texte) a été réalisée. Une R-A est « fondée sur la rencontre d'acteurs en situation et de chercheurs qui en reconnaissent la compétence... Elle s'attache à donner prise à l'intelligence des acteurs, à favoriser leur part de réflexivité et apprentissage » (Koenig, 1993, p. 13). Outre la possibilité que ce terrain offrait de travailler l'objet de la recherche, il était également intéressant en raison de la faible mobilisation du BM dans le monde associatif (Boncler *et al.*, 2012 ; Boncler, 2020). Ainsi, l'objectif,

1. Un membre de l'équipe de recherche représente l'université au CA de l'association et c'est ainsi qu'il a pu proposer une collaboration aux dirigeants du CIBC 33.

à la fois académique et pratique, de cette R-A est d'apprécier la pertinence du BM pour réaliser le diagnostic de l'association CIBC 33.

Pour la restitution de ce travail, nous relevons tout d'abord la possible utilisation du BM comme outil de diagnostic. Puis un encart résume la démarche méthodologique. La R-A s'est appuyée sur les outils de la plateforme web GRP Lab qui est un transfert du travail de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011a, 2011b). Ces auteurs voient le BM comme une convention relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur (d'où l'acronyme du modèle : GRP). Les résultats de la recherche sont ensuite présentés puis discutés (ex. : le caractère narratif des livrables, le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, les frontières de l'organisation, la gestion de la valeur). Nous concluons en rappelant les apports du travail, sans omettre d'en signaler les limites et d'ouvrir des pistes de recherche sur les emplois du BM.

## **I – LE BUSINESS MODEL : UN OUTIL DE GESTION AUX EMPLOIS MULTIPLES**

Cette section présente en premier lieu le BM comme un outil de gestion des organisations finalisées. Cet emploi s'étend à toutes les organisations intéressant le gestionnaire. Si le BM est couramment utilisé dans la conception d'un projet (ou dans sa redéfinition), il semble posséder la capacité à revêtir d'autres usages, l'un d'entre eux étant la réalisation d'un diagnostic.

### **1. L'inscription du *business model* dans les outils du gestionnaire**

Apparu en contexte start-up de l'univers numérique, le BM est un *buzzword* (Magretta, 2002) que les chercheurs ont modélisé. Ce faisant, ils ont permis d'écartier certains amalgames (notamment avec le modèle de revenu). Ces efforts ont également sorti le BM du *e-business* auquel il était initialement cantonné. Les définitions du BM qui en sont ressorties intègrent systématiquement le terme valeur (Amit et Zott, 2001, p. 493 ; Magretta, 2002, p. 8 ; Demil et Lecocq, 2010, p. 227-228 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011b, p. 42). Or, la valeur est un thème central des sciences de gestion, comme en témoigne le premier tome des actes du congrès des IAE où, en introduction, Bréchet et Desreumaux (1998) relevaient, à la fois, son omniprésence dans cette discipline et son éclatement dans ses sous-disciplines (finance, marketing, GRH, etc.). Ainsi, mobilisé dans le cadre de la conception des organisations finalisées autour du concept de valeur chères aux gestionnaires, le BM est un artefact entrant dans l'arsenal des outils de gestion. Il peut même être qualifié d'« artefact au carré », pour reprendre l'expression de Moisdon (2005) précisément à propos des outils de gestion, en ce sens qu'il est un outil composant avec des éléments qui sont eux-mêmes des constructions mentales. En effet, le BM compose avec d'autres outils de gestion afin de renseigner son contenu, qu'il s'agisse des instruments financiers pour l'analyse et l'estimation des revenus, ou ceux du marketing pour la proposition de valeur. Ces outils de gestion s'appuient ainsi sur des techniques de rationalisation, mais également sur des dispositifs plus

immatériels (Ghaffari *et al.*, 2013) et l'expression regroupe un ensemble plus ou moins large d'instruments. Ainsi, l'outil de gestion « tantôt embrasse un ensemble très large de pratiques (les fusions-acquisitions, la gestion de la relation client, etc.), tantôt désigne un outil au sens le plus étroit (un blog, une enquête d'opinions, etc.) » (Chiapello et Gilbert, 2012, p. 2). Qu'il soit d'acception plus ou moins circonscrite, l'outil s'exprime en contexte organisationnel (il sert un collectif) et témoigne d'une intention de performance (Chiapello et Gilbert, 2013) ou d'une philosophie de gestion (Acquier, 2007). L'outil répond au triptyque gestionnaire prévoir - décider - contrôler à des fins de conformation, d'accompagnement du changement et d'exploration du nouveau (Moisdon, 1997).

## **2. Le business model pour la coordination de différents types d'organisation**

« Il est utile de parler de valorisation pour marquer que la valeur est construite, ensuite, la notion de pouvoir de valorisation met l'accent sur la dimension politique de la valorisation : le pouvoir de déterminer ce que valent les choses. » (Eymard-Duvernay, 2016). En éclairant par ce propos la coordination d'acteurs autour d'un projet entrepreneurial, ce point réfère en premier lieu à la distribution du pouvoir de valorisation entre les parties prenantes à ce projet et donc aux jeux politiques qui en découlent dans le cadre des échanges de valeur. Desmarteau *et al.* (2020) parlent de compromis, d'arbitrage entre parties prenantes tenant compte de bénéfices techniques, économiques, symboliques ou politiques. Ce point questionne l'alignement des res-

sources organisées (pour concevoir la proposition de valeur et produire le bien mis à l'échange) avec les attentes des parties prenantes apportant ces ressources (Holm *et al.*, 2019), voire plus largement avec celles d'autres acteurs de l'écosystème (Krémer et Verstraete, 2021). Ainsi, le recours au BM participerait à révéler une forme de « gouvernementalité » (*cf.* Moisdon, 2005 ; Aggieri, 2021 ; en référence aux travaux de Michel Foucault) et fournirait une représentation intégrant les relations entre les parties prenantes et la part discrétionnaire laissée à l'organisation et à ses dirigeants (*cf.* Charreaux, 1997). Ce point, certes discuté pour la firme (Freeman, 1984 ; Charreaux et Desbrières, 1998), intéresse particulièrement certaines institutions publiques, ou les formes associatives, ou les entreprises d'économie mixte car leurs principales parties prenantes participent à leur conseil d'administration (ou CA), assurant ainsi une sorte de garantie du partage des valeurs dans une représentation collectivement construite de l'organisation. L'étude du cas de l'entreprise d'économie mixte Semitour, qui a entre autres en charge la gestion des grottes de Lascaux emblématiques de l'art pariétal, a permis de constater la façon dont l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996), identifiable dans son BM, permet de concilier les rationalités (scientifique, culturelle, économique et touristique) de différentes catégories de partenaires (Antonaglia *et al.*, 2020). Ceci pour dire que l'usage du BM n'est plus réservé à l'entreprise au sens traditionnel du terme. Outre le fait d'être employé pour des organisations à finalité sociale (*ex.* : Yunus *et al.*, 2010), il s'applique à

tout projet d'entreprendre (création, reprise, développement ou transformation d'une activité) du secteur privé ou du secteur public, pour des projets à finalité pécuniaire ou non. « Scholars increasingly employ the term BM in referring to the way such organizations operate and in capturing instances of value creation whose nature is not necessarily economic. » (Massa *et al.*, 2017, p. 423). Pour ce qui intéresse le terrain que nous avons investi, force est de constater que le BM est peu convoqué dans le monde des associations (Boncler *et al.*, 2012 ; Boncler, 2020), son registre lexical (*business*) renvoyant plutôt aux firmes. Or, une association peut tout à fait s'interroger sur son modèle (son *design*), le mettre au jour<sup>2</sup> afin de le discuter (diagnostic) avant, le cas échéant, de le mettre à jour (*redesign*).

### 3. L'emploi du *business model* pour réaliser un diagnostic

Les organisations en situation de gestion sont finalisées et réunissent, pour atteindre leur but, un collectif évalué dans ses actions (Girin, 1990). Leur modélisation peut s'entendre comme la conception ou l'expression de la coordination des ressources tangibles et intangibles apportées par des parties prenantes aux rationalités et aux attentes ou aux finalités multiples. Cette coordination combine un modèle productif (produire une valeur offerte à l'échange et reconnue car à défaut cet échange ne s'opère pas), un modèle économique (recevoir une juste rémunération dans l'échange pour assurer la pérennité) et un modèle

partenarial (provoquer et équilibrer durablement les échanges inhérents au projet). Cette conception rapproche de la définition retenue du BM pour notre recherche et ne semble pas réservée au *design* (ligne A du tableau 1) et au *redesign* (B), deux fonctions reconnues du BM. En effet, la conception et la redéfinition du BM conduisent souvent ses utilisateurs à initier des séances de créativité (C) générant des idées sur tout ou partie du contenu du modèle, qu'il s'agisse d'en questionner les composantes et leurs liens ou de provoquer un changement<sup>3</sup>, voire d'imaginer des solutions nouvelles (innovations), d'anticiper des évolutions (visée prospective). Il n'est pas rare que les porteurs réels (entrepreneurs) ou potentiels (ex : apprenants mis en situation) de projet soient accompagnés (D) dans la mobilisation de l'outil, qu'il s'agisse de faire comprendre celui-ci (approche pédagogique, E) ou de travailler son contenu en séquençant l'avancement du projet pour le faire gagner en maturité et qu'il devienne plus convaincant. Le BM sert souvent de support ou de média entre le(s) porteur(s) et les membres du jury lors de concours de *pitches* (F), mais peut s'avérer tout aussi utile quel que soit le projet pour communiquer celui-ci à des parties prenantes (potentielles ou effectives). Il est intéressant d'étudier le BM des concurrents (G), ainsi que des modèles de réussite d'organisations évoluant dans d'autres secteurs afin d'en tirer des enseignements, voire d'identifier des modèles types (H). Il est imaginable, et alors qu'il a aidé à la conception d'un projet, de poursuivre l'utilisation

2. « Mettre au jour » est ici une expression non forcément inscrite dans une conception ontologique du BM qui peut tout autant être considérée comme une représentation construite.

3. Exemple de changement : une entreprise de viticulture traditionnelle décide de passer en agriculture biologique.

du BM pour piloter l'organisation (I). En effet, il devrait comporter tout un ensemble d'éléments pouvant faire l'objet d'un suivi afin d'informer sur l'évolution du modèle dans ses déploiements. Les très nombreuses publications académiques montrent qu'il

est mobilisé pour comprendre les organisations étudiées, qu'il s'agisse d'une start-up, d'une PME, d'une grande entreprise ou d'une organisation à but non lucratif (J). Notre recherche s'intéresse à l'utilisation du BM comme outil de diagnostic (K).

**Tableau 1** – Liste non exhaustive des fonctions possibles du *business model*

Fonctions	Descriptions	Exemples de travaux
A – Conception ( <i>design</i> )	Le BM aide à concevoir un projet, partant éventuellement d'une phase créative pour innover.	Osterwalder et Pigneur (2010) ; Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) ; Dubosson-Torbay <i>et al.</i> (2002) ; Zott et Amit (2010) ; Bartels (2021)
B – Redéfinition ( <i>redesign</i> )	Le BM est utilisé pour reformuler un projet ou une stratégie, redéfinir le modèle.	Cavalcante (2014) ; Osterwalder et Pigneur (2010)
C – Créativité	Le BM sert de cadre à la créativité, par exemple lors d'un <i>brain Post-it</i> ou de la construction d'une carte mentale pour imaginer des possibles (évolution, innovation, pivotement).	Osterwalder et Pigneur (2010) ; Eppler et Hoffmann (2012) ; Warnier <i>et al.</i> (2012) ; Krémer et Verstraete (2014)
D – Accompagnement	Le BM aide à séquencer et à accompagner les projets entrepreneuriaux pour les faire gagner en maturité et leurs porteurs pour les faire gagner en conviction.	Schieb-Bienfait <i>et al.</i> (2014) ; Jouison <i>et al.</i> (2021)
E – Pédagogie	Le BM offre un cadre d'enseignement de l'entrepreneuriat et de certains éléments du marketing, de la stratégie, du financement, etc. inhérent à tout projet d'entreprendre ou de lancement d'activités/produits.	Leschke (2013) ; Verstraete <i>et al.</i> (2018a) ; Krémer et Verstraete (2021) et numéros spéciaux du <i>Journal of Business Model</i> (vol. 7, n° 3, 2019 et vol. 9, n° 3, 2021)
F – Médiation et communication	Le BM permet de communiquer sur un projet et ses compétences, parfois en vue de les transférer à d'autres publics (y compris lors d'une acquisition), parfois pour convaincre (par exemple : <i>pitch</i> ).	Doganova <i>et al.</i> (2009) ; Malmlose et Lueg (2019)
G – Analyse concurrentielle	Le BM des concurrents est mis au jour et étudié.	Dubosson-Torbay <i>et al.</i> (2002) ; Bereznoi (2014)

H – <i>Benchmarking</i>	Le BM d'autres organisations est mis au jour et étudié pour identifier des bonnes pratiques (dans la globalité ou dans certaines parties). On rangera ici les classifications des types de BM.	Mikhalkina et Cabantous (2015) ; Tsoi et Loo (2021)
I – Pilotage	Le BM sert de tableau de bord de la mise en œuvre d'une stratégie et permet le relevé des indicateurs de performance (type <i>Balanced Scorecard</i> ).	Bénet <i>et al.</i> (2019) ; Montemari <i>et al.</i> (2019) ; Sort et Roslender (2021) ; Bini <i>et al.</i> (2021)
J – Cadre cognitif pour la recherche	Le BM offre un cadre de collecte, d'analyse, voire de présentation des terrains étudiés (organisations sociales finalisées).	De nombreux articles et thèses
K – Diagnostic	Le BM met au jour le modèle de l'organisation afin de réaliser un état des lieux critique d'une situation de gestion appelée à faire l'objet d'une éventuelle intervention.	

Note : force est de constater la difficulté à relever des recherches s'inscrivant sans ambiguïté dans certaines fonctions de ce tableau dans lequel quelques exemples sont néanmoins proposés. Les auteurs ne sont pas toujours strictement dans une acception de la fonction au sens d'une utilisation pragmatique du BM. Ce tableau pourra alors être vu comme une incitation, à destination des chercheurs, au développement d'outils de gestion utilisant le BM pour les fonctions visées.

Le diagnostic est un des exercices clés du domaine stratégique. Il s'agit de mettre au jour et de discuter le modèle susceptible d'être remodelé. Alors que le BM est d'un usage reconnu dans la conception d'un modèle et sa redéfinition, il n'est pas illogique d'imaginer qu'il puisse être utilisé dans le cadre d'un diagnostic. Pourtant, la consultation des bases de données documentaires ne fait pas ressortir de contribution combinant les expressions « *business model* » et « *diagnostic* » dans leur titre. Elle reste muette lorsqu'elle est étendue aux mots clés des textes, voire à leur contenu. Nous n'avons pas trouvé de travail testant empiri-

quement la capacité du BM dans une fonction de diagnostic. Notre recherche participe à combler ce manque en réalisant le diagnostic d'une organisation afin d'apprécier la possibilité que le BM acquière cette fonction. Le diagnostic est un travail préparatoire à une décision ou à l'élaboration d'un projet pour, conséquemment, évaluer « l'aptitude de l'entreprise à assumer certaines réalisations ainsi que l'opportunité du déclenchement des actions envisagées » (Cohen, 1999, p. 376). Avec Marmuse (1999), la démarche peut être vue comme une « construction de sens bien plus que comme une simple méthode d'observation du réel et de déduction des



traits les plus saillants ». Le diagnostic utilise « le référentiel du plausible plutôt que celui de l'exactitude » (p. 77). Il construit une représentation que Louart (1999) qualifie, d'une part, d'opérateur pour l'action collective et, d'autre part, de jugement rétrospectif et prévisionnel. Selon une perspective processuelle, le diagnostic est une étape de

la prise de décision et il consiste « à faire le point d'une situation ou d'un problème et à nourrir la réflexion sur les actions à mener » (Desreumaux, 1999, p. 278 ; Desreumaux, 1993, p. 114 et suivantes). Le diagnostic de l'association CIBC 33 a été réalisé avec le BM pour la préparer à des changements prochains.

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Notre démarche est de type recherche-action (R-A) : « Action research aims to contribute both to the practical concerns of people in an immediate problematic situation and to the goals of social science by joint collaboration within a mutually acceptable ethical framework. » (Rapoport, 1970, p. 499). La R-A vise à résoudre un problème concret (Allard-Poesi et Perret, 2003). Si elle n'a pas d'obligation de résultat, la R-A accorde une attention toute particulière à la fois aux compétences des acteurs et à leur apprentissage (Koenig, 1993 ; Jouison-Laffitte, 2009). Pour s'en assurer, le cadre proposé par Susman et Evered (1978), qui voit la R-A comme un processus cyclique, a été retenu (*cf.* tableau 2) car l'une des phases porte précisément sur l'apprentissage inhérent à la démarche. Le terrain est celui de l'association CIBC 33. La mission de celle-ci est d'aider les individus de la population active du département français de Gironde dans leur parcours professionnel. Quel que soit leur statut (salarié, demandeur d'emploi, travailleur handicapé, jeune de 15 à 25 ans sorti du système scolaire, etc.), et tout au long de leur vie, l'association CIBC 33 leur apporte des conseils et propose un bilan de compétences ainsi qu'un accompagnement, notamment dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience (VAE). Le CIBC 33 évolue dans un domaine à forte concurrence et, lors de la période de la recherche, la direction de l'association envisageait la réalisation d'un diagnostic en raison d'incertitudes croissantes et de signaux laissant présager des changements prochains. Adoptant une posture ingénierique (Chanal *et al.*, 1997), les chercheurs ont investi le terrain de l'association CIBC 33 pour en réaliser le diagnostic en mobilisant pour cela le BM.

Nous avons recouru à un modèle à composantes (*cf.* Lecocq *et al.*, 2006 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Lehmann-Ortega *et al.*, 2017) et plus précisément au BM GRP proposé par Verstraete et Jouison-Laffitte. Ce travail a fait l'objet d'une valorisation par un transfert sur la plateforme GRP-Lab.com dont les outils ont été utilisés lors de la phase empirique. La figure 1 représente le système du BM GRP avec les items de chaque composante qui ont servi à la conception des grilles d'entretien utilisées lors du recueil des données auprès des acteurs.

---



**Tableau 2** – Les phases de la recherche-action

<b>Phases</b>	<b>Boucle 2017/2019</b>	<b>Acteurs impliqués</b>
<b>Diagnostic</b>	Période : octobre 2017 Contenu : la direction explique, lors d'un CA, la nécessité de réaliser un diagnostic. Un administrateur (chercheur de l'équipe) propose d'utiliser, à cette fin, le BM et explique ce qu'est l'outil. Un autre chercheur présente celui-ci lors du conseil suivant. La décision est actée de réaliser le diagnostic avec le BM.	2 chercheurs, administrateurs, directeur du CIBC 33
<b>Planification de l'action</b>	Période : de novembre 2017 à février 2018 Contenu : sensibilisation à la méthode BM GRP et des objectifs en CA par l'un des 2 chercheurs ; élaboration d'un protocole de recherche entre le laboratoire de recherche et le CIBC 33 ; détermination des personnes à rencontrer et conception de la grille d'entretien suivant l'assistant en ligne de GRP-Lab.	2 chercheurs, administrateurs du CIBC 33, directeur et directrice-adjointe du CIBC 33
<b>Déroulement de l'action</b>	Période : février-mai 2018 Contenu : entretiens avec les acteurs	2 chercheurs, direction, président, vice-président, 5 salariés du CIBC 33
<b>Évaluation</b>	Période : mai-novembre 2018 Contenu : remise du BM ( <i>poster</i> , <i>story-board</i> et script) au directeur, discussion, et présentation à l'AG (à laquelle sont invités les salariés du CIBC 33).	2 chercheurs, direction et AG
<b>Apprentissage</b>	Période : de décembre 2018 à septembre 2019 Contenu : échange avec le directeur pour apporter des précisions ; relecture par un consultant apportant une vision distanciée ; réécriture du BM intégrant les demandes de précision du directeur et les remarques du consultant ; rédaction d'un document à caractère stratégique.	2 chercheurs, 1 consultant, directeur du CIBC 33

Source : adapté de Susman et Evered (1978).

Figure 1 – Dimensions, composantes et items du BM GRP



Source : GRP-Lab.com

## II – RÉSULTATS DE LA RECHERCHE-ACTION RÉALISÉE SUR LE TERRAIN DU CIBC 33

Alors que la présence du mot « business » aurait pu susciter une réaction, l'utilisation du BM n'a posé aucun problème pour cette association et n'a pas généré d'animosité. Certes, le CIBC 33 facture ses prestations à l'instar d'une entreprise plus classique, ce qui peut expliquer qu'il n'y ait pas eu de confrontation entre l'expression « business model » et les valeurs associatives.

Le diagnostic a produit un certain nombre de livrables prenant ici une forme narrative. L'établissement des grilles d'entretien à partir du modèle utilisé a structuré le récit. En effet, outre la réunion de données secondaires (par exemples : documents comptables de synthèse, articles de presse,

comptes rendus de précédentes assemblées, etc.), la collecte a essentiellement pris la forme d'entretiens et de discussions avec le président et le vice-président, le directeur, la directrice adjointe et des salariés du CIBC 33 (21 heures d'enregistrement retranscrites en 225 pages). En prenant les items des composantes du BM (figure 1) pour construire la *check-list* évoquée par Louart (1999) dans la pratique du diagnostic ou, selon Desreumaux (1999), les grilles énumérant les rubriques à renseigner, la collecte des informations a permis la classification des construits ainsi que l'identification des liens entre les composantes. Les liens apparaissent selon trois formes : les interviewés les expriment d'eux-mêmes, ils y sont incités par les chercheurs les présentant sur la base du propos tenu, ils ressortent des retranscriptions. Le verbatim

suisant illustre des liens exprimés par le terrain : « Pour répondre aux appels d'offres il nous faut revoir nos pratiques et intégrer les partenaires aux réponses. » Ce verbatim fait apparaître des liens entre la fabrication de la valeur (la pratique fait référence au savoir-faire inhérent à la rédaction des réponses aux appels d'offres), les parties prenantes (l'accord des partenaires est requis et ils sont davantage intégrés au processus de fabrication de la valeur) et les conventions (les appels d'offres deviennent une convention, voir ci-après dans les explications de la figure 2). D'autres liens peuvent être identifiés puisqu'une loi va être promulguée dans ce sens (lien écosystème - convention) et celle-ci va également toucher les offres attendues (proposition de la valeur).

Le contenu des composantes et les liens entre celles-ci sont représentés de façon narrative selon trois formats dénommés *poster*, *storyboard* et *script*. Sous le mode *poster*, neuf phrases résument le BM selon les neuf composantes du modèle. Cette forme offre un support à la réflexion comme nous le verrons par la suite. Avec le mode *storyboard*, neuf paragraphes (d'environ 180 mots), accompagnés chacun d'une illustration (tableau, photo, schéma), permettent d'apporter des compléments. Ce mode fait ressortir les items les plus significatifs du modèle générique (cf. figure 1). Il est particulièrement apprécié dans le cadre de la présentation du BM et engage facilement un premier niveau d'échange sur le travail réalisé. Ce constat est tiré de la présentation devant l'AG puisqu'il y a été utilisé comme support vidéo-projeté. Selon le mode *script*,

aux neuf paragraphes du mode *storyboard* est ajouté l'équivalent de deux pages par composante (texte et illustrations). Le complément substantiel de narration permet d'explicitier les liens majeurs entre composantes et, ainsi, la dynamique du BM. Les trois modes sont liés : la première phrase de chaque composante du *storyboard* est celle présentée dans le *poster* et le *script* reprend en début de document les neuf résumés du *storyboard* (sans ses illustrations qui peuvent toutefois être reprises dans les deux pages complémentaires par composante). Le mode *script* est vu comme l'aboutissement du travail. C'est le document traduisant l'investissement des acteurs impliqués dans le diagnostic. Il acte le sérieux de l'exercice et son caractère non anecdotique. Le mode *poster* pourrait paraître accessible. Force a été de constater qu'il s'est avéré également pratique. En effet, et alors que les trois documents étaient rédigés, l'occasion a été donnée de discuter certains aspects engageant le BM de l'association au regard des motifs pour lesquels le diagnostic a été réalisé. Ainsi, en surimpression, il est possible d'afficher les liens entre les composantes et de discuter des évolutions possibles selon les actions envisagées et/ou selon les évolutions probables<sup>4</sup>.

Le fond de la figure 2 représente le BM du CIBC 33 selon le mode *poster*. Il sert ici pour livrer trois exemples. Pour la compréhension de ceux-ci, il est utile de rappeler quelques éléments de contexte. Une réforme profonde de la formation professionnelle était pressentie. L'écosystème subissait en effet des évolutions

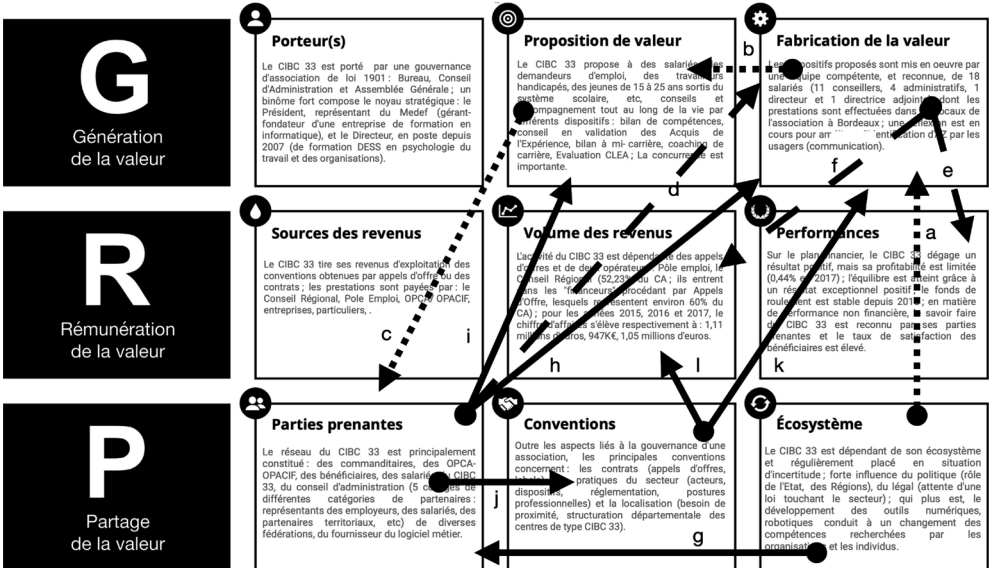
4. D'autres modalités sont repérables dans la pratique. Ainsi il n'est pas rare de voir un « brain Post-it » combiné aux représentations sous forme de *poster* du BM Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010).

significatives provoquées par un contexte d'économie mondialisée. Les entreprises françaises connaissent des transformations majeures : révolutions digitale et robotique avec des effets importants sur l'organisation du travail, les métiers et les compétences nécessaires. Des bruits courent sur l'élaboration d'une loi répondant au souhait du gouvernement, d'une part, de donner de nouveaux droits aux personnes pour leur permettre de choisir leur vie professionnelle tout au long de leur carrière et, d'autre part, de renforcer l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés. Ces éléments laissent présager, entre autres, des influences reprises

dans les trois exemples suivants (sur le poster, les lignes pointillées pour l'exemple 1, les lignes discontinues pour l'exemple 2 et les lignes pleines pour l'exemple 3). Les deux premiers sont tirés de l'analyse et ont été soulevés par les chercheurs. Le troisième relate un travail réalisé avec l'équipe de direction<sup>5</sup>.

1) Les outils de la formation professionnelle changent afin d'améliorer le suivi de la carrière des actifs, avec pour conséquence une nécessaire reformulation, d'une part, du processus (lien « a » dans la figure 2) et, d'autre part, de l'offre (b) car celle-ci devra davantage impliquer le réseau (c).

Figure 2 – Format poster du BM du CIBC 33 : trois illustrations tirées de l'analyse



Source : GRP-Lab.com

5. Le propos de ces exemples paraîtra générique ; dans la pratique certains libellés sont remplacés par des éléments très concrets. Ainsi les « nouvelles parties prenantes » de l'exemple 3 sont connues ou fortement pressenties ; la direction du CIBC 33 sait les qualifier.

2) L'éditeur du logiciel métier utilisé par le CIBC 33 devient une partie prenante particulièrement importante. Ce logiciel est appelé à évoluer. Il influencera fortement la façon de travailler des conseillers et de l'équipe administrative, qu'il s'agisse de la prise de rendez-vous, du suivi des prestations et de la facturation (d). La maîtrise de l'utilisation du logiciel est cruciale car elle conditionne la fabrication de la valeur. Une mauvaise appropriation de l'outil par les salariés ou une défaillance dans sa maintenance a des conséquences importantes sur le taux d'occupation des conseillers, donc sur le volume des revenus (e) et la performance du CIBC 33 (f).

3) La loi va conduire à l'apparition de nouvelles parties prenantes dans le réseau du CIBC 33 (g). Leur rôle nécessite d'être cerné par les salariés du CIBC 33 car il faudra les inclure dans le processus (h) et dans la conception de l'offre (i). En effet, les financeurs vont généraliser la pratique des appels d'offres (j) ; les réponses à ceux-ci intègrent la façon dont le réseau est mobilisé. La généralisation de cette pratique devient une convention forte du secteur nécessitant un savoir-faire spécifique (k). Cette généralisation interroge la captation des revenus, puisqu'il faut que les réponses aux appels d'offres soient retenues (l).

Ce troisième exemple a débouché sur un travail complémentaire pour assurer la compréhension et le partage des problèmes stratégiques soulevés par l'exercice ou pour les préciser. Le BM endosse alors pleinement sa fonction de diagnostic puisque la mise au jour du modèle incite à le discuter. Ici, suite à l'interrogation sur la captation des revenus, il est apparu pertinent de co-construire un tableau croisant les produits

(au sens comptable du terme) et les financeurs. Cet exercice précise le poids respectif de chaque couple produit/financeur. Le tableau a renforcé l'inquiétude de la part de l'équipe de direction mais la formalisation des incertitudes a permis de mieux cerner les risques pour la période à venir en raison de la pratique généralisée des appels d'offres. Ce constat traduit l'appropriation, par les acteurs, de l'outil BM. Il évoque l'inséparabilité de la mise au jour du BM avec le *redesign* à venir par la mise en exergue des points à travailler. L'intelligibilité conférée par le diagnostic porte assez naturellement vers une discussion des évolutions possibles (cf. Louart 1999 ; Desreumaux, 1999).

La première version des documents (*poster, storyboard, script*) a été écrite par les chercheurs et a été amendée lors des échanges avec le terrain. Les chercheurs assistent alors les « donneurs de sens » (Marmuse, 1999). Ces échanges ont conduit à des ajustements mais aucunement à des contestations ou des remises en cause du propos. Il a fallu remarquer que les composantes du BM sont comprises par les acteurs (qui l'utilisaient pour la première fois) sans doute parce qu'elles réfèrent à des contenus touchant directement leurs activités. Dans les faits, la compréhension du contenant éclairait parfois le contenu et, à d'autres moments, c'était l'évocation d'un contenu qui permettait aux acteurs de mieux saisir à la fois l'acceptation d'une composante du BM et de ses rubriques, ainsi que ses liens avec les autres composantes (rôle de l'artefact). Les chercheurs ont été des facilitateurs de la verbalisation (Marmuse, 1999). Le dialogue est facile et le vocabulaire propre au BM apporté par les chercheurs

a été assimilé rapidement. La composante « Conventions » a nécessité des illustrations pour être assimilée mais a été très appréciée. L'acceptation que lui attribue le BM GRP ne se réduit pas à celle à laquelle pensent spontanément les acteurs (ex. : convention collective d'une branche professionnelle). Le travail sur cette composante a notamment permis de discuter des conventions liées aux pratiques du secteur (qu'il s'agisse de l'instabilité de la réglementation ou d'éléments plus tacites relatifs aux influences des valeurs du secteur sur le comportement des acteurs), aux conventions plus locales (ex. : attitude vis-à-vis des instances publiques locales) et aux contractualisations (ex. : la façon de répondre aux appels d'offres et la labellisation qualité reçue par la structure). Qui plus est, ici, une convention forte allait apparaître avec la généralisation de la pratique des appels d'offres. Le thème de la valeur, central dans les définitions du BM, se retrouve dans les échanges, mais sans que le mot ne soit explicitement, et encore moins systématiquement, cité. Lorsqu'il l'est, sans avoir été suggéré, c'est généralement dans sa forme plurielle en référence aux valeurs. Ainsi, la directrice adjointe : « Les conseillers veulent donner du sens à ce qu'ils font. S'ils sont au CIBC 33, c'est pour pouvoir accompagner les personnes avec des valeurs partagées auxquelles ils croient, par exemple l'adaptation, l'individualisation, le respect de l'individu, la déontologie, et des moyens techniques adaptés qui leur permettent de réaliser des prestations et des accompagnements qu'ils jugent de qualité. » L'exercice de réalisation d'un diagnostic a été l'occasion de rappeler que le CIBC 33 n'a pas pour finalité de partager des bénéfices

(principe de non lucrativité). Le directeur du CIBC 33 indique : « on a toujours réalisé nos actes métiers au détriment de l'aspect financier car depuis des années on est dans une logique de répondre à des besoins sociétaux et individuels. De ce fait le principal pour nous c'est d'équilibrer nos comptes ». Si des valeurs pénètrent le BM du CIBC 33, c'est également en référence à sa gouvernance. Le CA est constitué de personnes qui ne siègent pas à titre personnel mais au nom de partenaires sociaux, publics ou économiques. Dans le cas du CIBC 33, le CA comporte cinq collèges représentant les membres d'honneur, les employeurs, les salariés, les partenaires socio-économiques et d'autres organismes concernés par la mission du CIBC 33. La proposition de valeur du CIBC 33 nécessite alors de répondre aux attentes de ces différentes parties prenantes et d'aligner l'offre non seulement à ses bénéficiaires mais également aux autres parties prenantes. Le brassage des attentes et des valeurs de chacun participe à l'émergence d'une représentation partagée, une forme de représentation commune aux différentes parties représentées.

Ainsi, le thème de la valeur ne ressort pas des résultats comme un concept explicitement convoqué, mais plutôt comme une évidence, ou comme un point pragmatique éclairé par les composantes du BM et leur libellé. L'idée n'est pas de dire que la valeur est totalement absente du vocabulaire. Le directeur, lors d'un échange portant sur la fabrication de la valeur, tenait ce propos : « Là, c'est le niveau de proximité géographique qui représente une valeur. Le demandeur, qui est dans la ville A, en périphérie de B, va chercher un prestataire le plus proche de son domicile... On part



du principe que c'est la légitimité technique des conseillers qui apporte de la valeur sur le plan du développement commercial » (dans ce verbatim, le demandeur peut être un salarié souhaitant réaliser un bilan de compétences).

### III – DISCUSSION SUR L'UTILISATION DE L'OUTIL BM DANS UNE FONCTION DIAGNOSTIC

L'utilisation du BM pour réaliser le diagnostic du CIBC 33 invite à des discussions relevant entre autres de la forme narrative mobilisée, de sa qualification d'artefact, des frontières de l'organisation et de sa relation à la valeur.

#### 1. Le *business model* : un outil de narration

La section précédente explique trois formes narratives du BM, lesquelles invitent à discuter de « l'outil comme être de langage... L'accent est mis sur la dimension communicationnelle des organisations, et tout particulièrement sur le récit des événements et sur leur vie quotidienne, la narration. Selon Brown (1990), la mise en récit réduit l'incertitude et favorise l'engagement des membres de l'organisation en donnant un sens à leur expérience, la remplaçant dans le cadre de la culture organisationnelle. Mais pour Boje (1991), la narration ne se limite pas à la production de sens, elle constitue aussi un moyen d'intervention par lequel les dirigeants fabriquent des récits qui leur serviront d'arguments, pour engager ou justifier une action » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 162). Dire ou écrire, c'est déjà faire (Austin, 1991 ; Fraenkel,

2007). À ce titre, dans une visée performative, le BM narré est utilisé pour mettre en action les membres de l'organisation. Les exemples livrés dans la précédente section témoignent *a minima* d'une telle intention car les salariés doivent se mobiliser pour apprendre les nouvelles configurations (réseau et logiciel).

Représenté sous forme narrative, le BM est une histoire (Magretta, 2002). Il relie communication, cognition et action dans un processus de création de sens. Chiapello et Gilbert (2013) rappellent l'une des contributions de Weick (1995) sur le *sensemaking* pour nous dire que « les situations de discours entre les individus sont des moments cruciaux pour articuler les schémas cognitifs et produire du sens collectif » (p. 163). Sur ce point, si nous sommes en accord avec l'essai de Marmuse (1999) lorsqu'il insiste sur la construction de sens inhérent à l'exercice de diagnostic, nous sommes en désaccord lorsqu'il affirme l'inutilité des grilles. Les grilles d'entretien découlant du modèle sont utiles pour engager les situations de discours. Elles permettent également un cadrage évitant les dérives d'interprétation. Elles participent à une certaine neutralité lorsqu'elles sont déployées par un maître d'œuvre connaissant suffisamment l'outil pour identifier les sauts entre les rubriques des composantes du modèle. Une dose de pédagogie est également bienvenue, voire nécessaire. La façon dont le maître d'œuvre déploie la grille compose avec ces aspects contribuant à construire du sens et à rendre manifeste une représentation partagée. Cette dernière peut être reliée aux travaux sur la vision stratégique (cf. Morris, 1987 ; Fillion, 1991 ; Cossette, 2003) montrant que le partage de



cette vision participe à la coordination inhérente à l'organisation et à sa performance (Collins et Porras, 1991). Le BM « est, en quelque sorte, le médium de l'expression de la vision du monde commun aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011a, p. 121).

Le *poster* s'est avéré pratique pour mettre en surimpression certains éléments invitant à anticiper/discuter les dynamiques liées aux évolutions attendues (cf. figure 2). Les deux autres modes fournissent des détails en descendant parfois au niveau opérationnel. À ce titre, un diagnostic par le BM nécessite *a minima* de livrer un *poster* et un *storyboard*. Le mode *script* est une représentation évidemment plus détaillée utile à l'explication des liens entre les composantes, donc dans une certaine mesure à la présentation de la dynamique du BM. Il répond à l'une des critiques adressées au BM : son caractère trop souvent statique (cf. Demil *et al.*, 2019). Il est ensuite possible de revenir au *poster* pour illustrer, sur une vue d'ensemble, ces éléments de dynamique (cf. figure 2). Chaque composante joue le rôle d'un chapitre qu'il convient de relier aux autres pour la cohérence de l'histoire.

## 2. Le BM : un artefact liant le stratégique à l'opérationnel

L'artefact et ses modes de représentation ont été mobilisés pour procéder à un diagnostic préfigurant des décisions stratégiques et opérationnelles (cf. Cohen, 1999).

Qu'il s'agisse de décrire une réalité ou une représentation partagée de celle-ci, ou d'en concevoir les possibles, le BM est un artefact au sens donné à ce terme par Simon (1995). Selon cet auteur, le monde est anthropisé et cette artificialité conduit à penser sa construction. Ainsi vu, par essence, un diagnostic est une construction (expression d'une réalité) et le BM est l'artefact ayant joué dans notre recherche un double rôle. Premièrement, considérant le contenant, le BM peut être vu comme le produit d'un processus de conception ou de mise au jour d'un modèle générique sur la façon de penser le monde organisationnel des projets finalisés. Les modèles à composantes organisent cette représentation en proposant une classification des informations. Le processus cognitif de catégorisation est ainsi stimulé (il est fondamental dans l'apprentissage des concepts et des interactions avec l'environnement décrit en psychologie cognitive ; Weil-Barais, 1993). Secondement, le produit du diagnostic, en référence cette fois-ci au contenu propre à l'organisation diagnostiquée, incite à penser l'évolution<sup>6</sup>. La réflexivité entre contenant et contenu est alors une source de créativité, d'heuristique, pour imaginer des solutions aux problèmes soulevés et les intégrer dans un schéma partant de la situation révélée et/ou construite jusqu'à la situation souhaitée et/ou imaginable. Le BM possède cette capacité mais, si son utilisation pour le *design* et le *redesign* constitue l'essentiel de sa littérature, il manquait une étape de diagnostic entre ces deux fonctionnalités reconnues. Qui plus est, si

6. Par analogie avec l'exercice d'état de l'art en stratégie présenté par Desreumaux (1996), la mise au jour d'un état des connaissances incite ses auteurs à exprimer ce qu'il faudrait faire.

le BM permet d'avoir une vue systémique de l'organisation, il n'interdit pas d'aller dans les détails. Il devient alors un médiateur entre l'abstraction stratégique et le concret opérationnel afférent aux fonctions des organisations (Lecocq *et al.*, 2006 ; Demil *et al.*, 2019). Il reste par contre à apprécier son appropriation par les acteurs, notamment le noyau stratégique (*cf.* Martinet, 1984), en dehors du cadrage effectué par l'équipe de recherche lors du diagnostic (*cf.* Dechamp *et al.*, 2006). Si l'équipe de direction devait rester la même, recourrait-elle à l'avenir au BM ? En cas de réponse positive, serait-ce avec ou sans accompagnants de type consultants ? Encore faudrait-il que ces derniers saisissent cet outil. Toujours en tant qu'artefacts, les modèles du BM à composantes autorisent la formulation de combinaisons. Selon Simon (1995), le concepteur commence avec des primitives et entre dans un jeu combinatoire offrant une multitude de possibilités (Simon prend l'exemple des 92 éléments suffisants à produire à la fois le monde naturel et le monde artificiel). « Combinatorics is the very heart of creation, hence of design » (Simon, 1995, p. 247). Selon Moisson (2005), vue du côté des outils de gestion, l'organisation est une combinatoire d'activités orientées par des spécifications de performance. Dans l'approche par composantes du BM GRP, cet artefact compose avec neuf primitives (catégorisant elles-mêmes tout un ensemble d'items). Il a été remarquable de constater que les livrables ont généré des réactions s'inscrivant dans ce jeu combinatoire (ce fut le cas lors de la présentation de la figure 2). Ce point touche à l'inséparabilité de la phase de diagnostic et de la phase de *redesign*, la première

servant et/ou autorisant la seconde. Un autre constat tient en l'absence, dans ce jeu combinatoire, de distinction entre l'interne et l'externe de l'association. Notamment, lorsqu'il s'agit d'évoquer ce qui est fait, comment c'est fait ou comment il faudrait faire, les membres du CIBC 33 associent et combinent des éléments *a priori* endogènes et exogènes, « *a priori* » car l'organisation n'est plus pensée comme une entité mais comme une dynamique.

### 3. Le BM et les frontières de l'organisation

Le BM peut s'affranchir de l'hypothétique frontière entre l'interne (l'organisation) et l'externe (l'environnement) et en conséquence d'une adaptation du premier au second. L'idée n'est pas d'évacuer strictement une disjonction pouvant être pertinente selon le regard porté par l'analyste. Selon Demil *et al.* (2019), les modèles de type positionnement de l'organisation dans un environnement et les modèles basés sur les ressources internes renvoient à des programmes de recherche reposant sur des postulats différents mais complémentaires. Les auteurs considèrent ce qu'ils qualifient de programme de recherche sur le BM comme une troisième voie complétant les deux autres. Il nous semble qu'il peut les concilier, autant sur le plan conceptuel que dans son expression pratique. Conceptuellement, le BM est un outil de gestion répondant pratiquement au *sensemaking* de Weick (1979, 1995). L'organisation n'y est pas pensée comme une entité mais comme processus organisant ; cette conception ouvre de nouvelles perspectives pour les recherches sur les outils de gestion (Gilbert et Mourey, 2021). Dans la création de sens qu'il a

permise, le BM représente cette dynamique (cf. figure 2). Sur le plan pratique, il faut relever que le modèle GRP intègre une dimension partage de la valeur comportant trois composantes dont certains éléments réfèreraient à ce qui serait habituellement placé à l'extérieur de l'organisation. Ces éléments ne sont pas ici considérés comme des contingences extérieures mais comme inscrits dans la dynamique organisationnelle inhérente au modèle. L'organisation impulsée s'imbrique dans une organisation plus vaste l'entourant. Elle est une coordination de ressources (tangibles et intangibles) et d'acteurs (entrepreneurs, salariés, actionnaires, fournisseurs, clients, financeurs, etc.) apportant ces ressources, chacun d'entre eux ayant ses rationalités, ses préférences, ses émotions, ses jugements, ses évaluations, ses qualifications, son pouvoir de valorisation, etc. dans les échanges de(s) valeur(s). Cette énumération touche aux thèmes de la théorie des conventions et incite à considérer les conventions tacites et explicites avec lesquelles le BM compose. Cela permet d'étendre aisément l'analyse du jeu des pouvoirs à l'ensemble des parties prenantes, et pas uniquement au jeu concurrentiel, notamment pour considérer le pouvoir de certains acteurs à déterminer la valeur des choses (Eymard-Duvernay, 2016). Ainsi, il y aurait un jeu conventionnel dépassant le jeu concurrentiel et, dans les contextes organisationnels intéressant le gestionnaire, le BM permettrait de le discu-

ter, en tout ou en partie (dans la globalité de l'organisation et dans ses liens avec ce que chaque sous-discipline de la gestion peut apporter, ce qui renvoie aux allers et retours entre la stratégie et les opérations)<sup>7</sup>. Ceci dit, pour que les conventions soient utilisées par les conseillers, les consultants ou les managers, il semble nécessaire de concevoir une méthode pour leur identification (Verstraete *et al.*, 2018b).

#### 4. Le *business model* et la gestion de la valeur

La première section rappelle la centralité de la valeur dans le concept de BM. Elle est toutefois rarement précisément qualifiée, comme si son sens allait de soi, alors que le BM en articule diverses acceptions. Dans le modèle utilisé, la valeur est distribuée dans trois dimensions (génération, rémunération, partage). Ainsi la génération de la valeur concerne-t-elle, premièrement, les valeurs de l'entrepreneur ou de l'équipe dirigeante portant le projet productif auquel ils apportent leur énergie, leur intuition, leur vision et leurs valeurs (composante « Porteurs »). Deuxièmement, la valeur du bien ou du service proposé doit être perçue par les consommateurs ou les usagers (« Proposition de valeur »). Troisièmement, la fabrication de cette valeur découle d'un ensemble de tâches, d'activités et de processus organisés (« Fabrication de la valeur »). La rémunération de la valeur examine ce que l'organisation perçoit contre ce

7. Dans une certaine mesure, on pourrait ici également insérer le thème de la gouvernementalité au sens de Michel Foucault, notamment en raison de la généralisation de la pratique de l'appel d'offres à laquelle doit se préparer le CIBC 33. Cette pratique devient l'instrument systématique d'un État agissant tel un intendant pour orienter les conduites, et dont le BM pourrait devenir le relai organisationnel si tant est qu'on accorde à la narration une incitation à l'action (cf. section III.1). Cette perspective éloignant trop de notre problématique, pour des pistes dans ce sens et en rapport avec les sciences de gestion, on lira l'essai d'Aggieri (2021).

qu'elle apporte (à quelques nuances près, les auteurs parlent souvent de capture de la valeur par des flux de revenus). Il convient alors d'en identifier/concevoir les sources (« Sources des revenus »), d'en apprécier/estimer les volumes (« Volumes des revenus ») participant à la performance. Cette dernière est à la fois financière et non financière (« Performances »). Enfin, s'agissant du partage de la valeur, il consacre les échanges de type gagnant-gagnant avec des partenaires (« Parties prenantes ») dont il convient de cerner les attentes, c'est-à-dire ce qui a de la valeur pour eux. Plus largement, il vaut mieux être en symbiose avec l'écosystème (« Ecosystème ») pour que le projet soit durable quand bien même le jeu concurrentiel rend parfois la chose difficile. Cela nécessite de composer avec tout un ensemble de conventions des différents espaces sociaux traversés par le projet, qui portent des valeurs, des règles plus ou moins explicites, des normes, des accords, des contrats, des modes de gouvernance et d'autres éléments plus tacites permettant une coordination d'ensemble (« Conventions »). Ainsi vu, le BM assimile le caractère plurivoque de la valeur. Le jeu combinatoire des composantes lie la stratégie et les opérations, la valeur au sens stratégique aux valeurs des sous-disciplines de la gestion (*cf.* section I.1).

Cette position pragmatique n'interdit pas une réflexion plus fondamentale touchant à l'épistémologie, d'une part, de la discipline gestion et, d'autre part, de l'objet BM. Une épistémologie de la gestion en rappellerait la visée initialement pragmatique (Bartunek et Rynes, 2010) et ses implications pédagogiques (Atlan *et al.*, 1997 ; Hatchuel, 2000). Celle du BM pointerait la dispersion des

recherches initiales que le temps rapproche dans l'idée qu'il n'y a pas de *one best way*, que les dirigeants possèdent une latitude managériale quel que soit le type d'environnement et que l'avantage concurrentiel n'est pas la panacée (Demil *et al.*, 2019). Bien qu'ils ne soient pas sur le même plan, et outre la possibilité de les rapprocher dans une conception techniciste (la gestion comme technique et le BM comme outil), ce qui rapproche fortement le BM et la gestion est qu'ils ont en commun la centralité de la valeur acceptée dans sa polysémie. Le BM offre à la gestion un outil permettant d'articuler les acceptions de la valeur dans un modèle générique autorisant les allers-retours entre la théorie et la pratique, entre les stratégies et les opérations, entre le qualitatif et le quantitatif, entre l'heuristique et l'analyse, entre la valeur et les valeurs, entre les thèses substantialistes (approche classique) de la valeur et ses conceptions interprétatives (approche néoclassique), entre l'intention de se donner les moyens de ses ambitions et la nécessité de composer avec les moyens du bord. Le risque de cette assertion est de faire du BM le graal qu'il n'est pas (Verstraete et Jouison, 2019 ; Desmarteau *et al.*, 2020). D'ailleurs, les sévères critiques dont il a fait l'objet ne sont pas totalement infondées, notamment celles de certains auteurs écoutés qui tiennent à l'occasion un propos plus assassin qu'il n'y paraît. Ainsi, dans une interview accordée à Joan Magretta (2011), Michael Porter déclarait : « The business model is the most basic step in thinking about the viability of a company. If you're satisfied with just being viable, stop there. If you want to achieve superior profitability, then strategy – as I define it – will take you to the

next level. » (p. 200 ; cf. Abraham, 2013 ; voir également Porter, 2001). Mais c'est davantage l'utilisation du BM et les amalgames qui sont en cause (tous les outils en sont victimes, les utilisations anecdotiques du SWOT sont légions). La recherche ne doit toutefois pas s'interdire d'éprouver davantage le BM afin de mieux en cerner les apports et les limites dont certains sont relevés ci-après.

## CONCLUSION

Notre R-A a été déployée sur le terrain de l'association CIBC 33 pour réaliser un diagnostic visant, pour l'association, à se préparer à une proche prise de décision stratégique et, pour les chercheurs, à apprécier empiriquement le BM dans une fonction diagnostique. La recherche confirme la possibilité de l'employer ainsi. Le BM est un média entre une réalité artificialisée et des acteurs devant trouver ou donner du sens au projet collectif par la construction d'une vision commune du système organisationnel. Ce dernier est davantage pensé comme une dynamique faisant apparaître des tuilages dans l'architecture de valeurs impliquant différentes catégories d'acteurs. Ainsi, le BM dépasse le clivage « interne - externe ». En cela, il renouvelle, en quelque sorte, l'exercice de diagnostic. Il participe à l'alignement (ce qui ne veut pas dire adaptation) de la proposition de valeur avec les attentes des parties prenantes et de l'écosystème. Plus encore, et parce que le modèle GRP convoqué possède une dimension partage de la valeur, il serait intéressant de déployer une R-A centrée sur cet aspect faisant l'objet d'un intérêt marqué (Porter et Kramer, 2006, 2011 ; Crane *et al.*, 2014 ; Dembek *et al.*, 2016 ; Osorio-Vega

2019) et de le rapprocher de la pratique du diagnostic en matière de RSE.

La version narrative du BM engage les acteurs, du moins des intentions ont été témoignées dans les échanges avec le terrain. Si elles ont pu porter sur des points incontournables de l'évolution du BM du CIBC 33, une des limites de la recherche est de ne pas avoir couvert la phase de redéfinition du modèle. Une autre limite tient au statut du CIBC 33. Si le BM a montré sa pertinence pour cette association, il semble possible de recommander l'utilisation du BM comme outil de diagnostic pour tout type d'organisation finalisée intéressant le gestionnaire. Ceci dit, une autre limite du travail réalisé tient au fait que le CIBC 33 n'évolue que dans un domaine. Une voie de recherche consisterait à l'employer dans des organisations plus complexes œuvrant dans plusieurs domaines avec une distinction plus franche entre les stratégies primaire (*corporate*) et secondaire (*business*). Un tel emploi nécessiterait un travail préparatoire afin de pouvoir articuler les niveaux de stratégie. À ce jour, la prudence impose de réserver notre propos au niveau secondaire. Dans ce périmètre, il serait intéressant de lier le diagnostic réalisé avec le BM aux investigations menées dans le cadre de diagnostics plus locaux (fonctions) afin de mieux penser la relation stratégie – opérations.

Une autre voie de recherche concerne la mise au point d'une méthode systématique de déploiement sur le terrain. Cette construction appelle la collaboration avec des consultants afin de relever la façon dont ils s'approprieraient le BM (ce qui touche également à l'appropriation de l'outil par les organisations ; Dechamp *et al.*, 2006).

Ce point est important dans le cadre de la définition d'un devis (temps homme nécessaire).

D'autres voies de recherche concernent les travaux empiriques qui pourraient être réalisés pour apprécier l'utilisation du BM dans les différentes fonctions présentées dans le tableau 1.

Après cette recherche, le travail stratégique du CIBC 33 a été récompensé puisqu'une loi a été promulguée, un appel d'offres

a été lancé et l'association a été retenue pour être l'agent de coordination de la région Nouvelle Aquitaine. Il est difficile de dire que l'utilisation du BM comme outil de diagnostic a été un contributeur de meilleure facture que n'aurait pu l'être une démarche ne l'employant pas. Ceci dit, ce succès encourage à utiliser d'autres terrains pour confirmer ce que notre R-A a pu livrer comme résultats et pour dépasser ses limites.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham S. (2013). "Will business model innovation replace strategic analysis?", *Strategy & Leadership*, vol. 41, n° 2, p. 31-38.
- Acquier A. (2007). « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra-financière », *Revue de l'Organisation responsable*, vol. 2, n° 2, p. 5-15.
- Aggeri F. (2021). « La gouvernementalité chez Foucault : une perspective sur l'instrument de gestion », *Philosophie et outils de gestion*, Gilbert P. et Mourey D. (éd.), Caen, Éditions EMS, p. 73-100.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2003). « La recherche-action », *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Giordano Y., Caen, Éditions EMS, p. 85-132.
- Alt R. et Zimmermann H.D. (2001). "Introduction to Special Section – Business Models", *Electronic Markets*, vol. 11, n° 1, p. 3-9.
- Amit R. et Zott C. (2001). "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, p. 493-520.
- Antonaglia F., Verstraete T. et Néraudau G. (2020). « Conciliation des missions scientifique, culturelle et économique de l'entreprise Semitour par l'orientation entrepreneuriale de son business model », *Revue Internationale PME*, vol. 33, n° 3-4, p. 45-80.
- Atlan D., de Calan D., Le Van-Lemesle L., Nioche J.-P., de Saint-Martin D., Tabatoni P. et Godelier E. (1997). « L'histoire de l'enseignement de la gestion en France », *Entreprise et Histoire*, vol. 1, n° 14-15, p. 123-125.
- Austin J.L. (1991). *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « Points-Essais » (source : Fraekel, 2007).
- Bartels N. (2021). "The business model matrix: A kit for designing and innovating business models", *Journal of Business Models*, vol. 9, n° 4, p. 125-134.



- Bartunek J.M. et Rynes S.L. (2010). “The construction and contributions of ‘implications for practice’: What’s in them and what might they offer?”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, n° 1, p. 100-117.
- Bénet N., Deville A. et Naro. G. (2019). “BSC inside a strategic management control package”, *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 20, n° 1, p. 120-132.
- Bereznoi A. (2014). “Business model innovation in corporate competitive strategy”, *Problems of Economic Transition*, vol. 57, n° 8, p. 14-33.
- Bini L., Giunta F., Nielsen C., Schaper S. et Simoni L. (2021). “Business model reporting: Why the perception of preparers and users matters”, *Journal of Business Models*, vol. 9, n° 1, p. 1-7.
- Boje D.M. (1991). “The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm”, *Administrative Science Quarterly*, n° 36, p. 106-126.
- Boncler J. (2020). « Essai pour la mise au jour d’un modèle type de business model associatif », *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire*, Combes-Joret M. et Lethielleux L. (éds), Paris, Epure, p. 157-187.
- Boncler J., Valéau P. et Annette F. (2012). « Le business model : une grille d’analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l’entrepreneuriat social associatif », *Revue Internationale PME*, vol. 25, n° 3-4, p. 45-90.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (1998). « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Représentations et paradoxes », *Actes des XIV<sup>e</sup> journées nationales des IAE*, Nantes, Presses académiques de l’Ouest, p. 27-52.
- Brown M.H. (1990). “Defining stories in organizations: Characteristics and functions”, *Communication Yearbook*, Newbury Park, Sage, p. 162-190.
- Cavalcante S.A. (2014). “Preparing for business model change: The “pre-stage” finding”, *Journal of Management and Governance*, vol. 18, n°2, p. 449-469.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.C. (1997). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 116, p. 41-51.
- Charreaux G. (éd.) (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998). « Gouvernance de valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Chiapello E. et Gilbert P. (2012). « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le Travail Humain*, n° 1, p. 1-18.
- Chiapello E. et Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.
- Cohen E. (1999). « Diagnostic financier », *Encyclopédie de la gestion et du management*, Le Duff R. (éd.), Paris, Dalloz, p. 275-277.
- Collins J.C. et Porras J.I. (1991). “Organizational vision and visionary organizations”, *California Management Review*, vol. 34, n° 1, p. 30-52.



- Cossette P. (2003). « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p. 1-18.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 75-87.
- Crane A., Palazzo G., Spence L.J. et Matten D. (2014). "Contesting the value of "Creating Shared Value" ", *California Management Review*, vol. 56, n° 2, p. 130-151.
- Dechamp G., Goy H., Grimand A. et de Vaujany F.X. (2006). « Management et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir* », vol. 3, n° 9, p. 181-200.
- Dembek K., Singh P. et Bhakoo V. (2016). "Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword?", *Journal of Business Ethics*, n° 137, p. 1231-1267.
- Demil B. et Lecocq X. (2010). "Business model evolution: In search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 227-246.
- Demil B., Lecocq X. et Warnier V. (2019). « Le business model en management stratégique », *Les grands courants en management stratégique*, Liarte S. (éd.), Caen, Éditions EMS.
- Desmarteau R., Saives A.-L., Schieb-Bienfait N., Emin S., Boldrini J.-P. et Urbain C. (2020). « La création de : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept », *Management International*, vol. 24, hors-série, p. 1-18.
- Desreumaux A. (1993). *Stratégie*, Paris, Dalloz.
- Desreumaux A. (1996). « Stratégie : État de l'Art », *Journées nationales des IAE*, Toulouse.
- Desreumaux A. (1999). « Diagnostic stratégique », *Encyclopédie de la gestion et du management*, Le Duff R. (éd.), Paris, Dalloz, p. 278-280.
- Di Tullio P., Valentinetti D. et Rea M.A. (2018). "Integrating the business model puzzle: A Systematic literature review", *International Journal of Business Research and Management*, vol. 19, n° 1, p. 1-46.
- Doganova L. et Eyquem-Renault M. (2009). "What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 38, n° 10, p. 1559-1570.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A. et Pigneur Y. (2002). "E-Business model design, classification, and measurements", *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n° 1, p. 5-23.
- Eppler M. et Hoffmann F. (2012). "Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams", *Innovation: Management, Policy and Practice*, vol. 14, n° 3, p. 388-403.
- Eymard-Duvernay F. (2016). « Valorisation – Les pouvoirs de valorisation : l'accroissement de la capacité éthique, sociale et politique des acteurs », *Dictionnaire des conventions : autour des travaux d'Olivier Favereau*, P. Batifoulier et al. (dir.), Villeneuve d'Ascq,

Presses universitaire du Septentrion, coll. “Capitalism, Ethique, Institutions”, nouvelle édition en ligne.

Filion L.-J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur.

Fraenkel B. (2007). « Actes d'écriture : quand écrire c'est faire », *Langage et Société*, vol. 3, n° 121-122, p. 101-112.

Freeman E.R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

George G., Bock A.J. (2011). “The business model in practice and its implications for entrepreneurship research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 1, p. 83-111.

Ghaffari S., Misset S., Pavis F. et Ponnet M. (2013). « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et Emploi*, janvier-mars, p. 5-12.

Gilbert P., Mourey D. (2021). « En quoi la philosophie importe pour enrichir les efforts de théorisation et l'étude des outils de gestion », *Philosophie et outils de gestion*, Gilbert P. et Mourey D. (éd.), Caen, Éditions EMS, p. 13-29.

Girin J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Martinet A.C., Paris, Economica.

Hatchuel A. (2000). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (éd.), Vuibert, Paris, p. 7-44.

Holm A., Bidmon C., Henike T., Bosbach K. et Baden-Fuller C. (2019). “Teaching business models: Introduction to the special issue”, *Journal of Business Models*, vol. 7, n° 3, p. 1-11.

Jouison-Laffitte E. (2009). « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 1-35.

Jouison E., Verstraete T. et Néraudau G. (2021). « Préincubation et méthode d'accompagnement pour l'entrepreneuriat étudiant : recherche-action ingénierique sur le terrain d'UbeeLab », *Revue Internationale PME*, vol. 34, n° 3-4, p. 93-117.

Klang D.D., Wallnofer M. et Hacklin F. (2014). “The business model paradox: A Systematic review and exploratic of antecedents”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, n° 4, p. 454-478.

Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.

Krémer F. et Verstraete T. (2014). « La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants », *Revue Internationale PME*, vol. 27, n° 1, p. 65-98.

Krémer F. et Verstraete T. (2021). “Teaching the alignment of Business Model components: The use of the movie *La La Land*”, *Journal of Business Model*, on line first, p. 1-10.

- Lambert S.C. et Davidson R.A. (2013). "Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010", *European Management Journal*, vol. 31, n° 6, p. 669-681.
- Lecocq X., Demil B. et Warnier W. (2006). « Le Business Model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 123, p. 96-109.
- Lehman-Ortega L., Musikas H. et Schoettl M. (2017). *(Re)inventez votre business model*, Paris, Dunod.
- Leschke J. (2013). "Business model mapping: An application and experience in an introduction to entrepreneurship course", *Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 16, p. 77-92.
- Louart P. (1999). « Diagnostic », *Encyclopédie de la gestion et du management*, Le Duff R. (éd.), Paris, Dalloz, p. 273-275.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 135-172.
- Magretta J. (2002). "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 86-92.
- Magretta J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press.
- Malmrose M. et Lueg R. (2019). "Business model communication and financial performance in cross-national acquisitions", *Journal of Business Models*, vol. 7, n° 5, p. 70-89.
- Marmuse C. (1999). « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 4, p. 77-104.
- Martinet A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, Ediscience.
- Massa L., Tucci C. et Afuah A. (2017). "A critical assessment of business model research", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 1, p. 73-104.
- Mikhalkina T. et Cabantous L. (2015). "Business model innovation: How iconic business models emerge", *Business Models and Modelling*, vol. 33, *Advances in Strategic Management*, Baden-Fuller C. et Mangematin V., p. 59-95.
- Miller D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n° 7, p. 70-791.
- Moison J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli-Arslan.
- Moison J.-C. (2005). « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Lorino P. (éd.), Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 239-250.
- Montemari M., Chiucchi M.S. et Nielsen C. (2019). "Designing performance measurement systems using business models", *Journal of Business Models*, vol. 7, n° 5, p. 48-69.
- Morris E. (1987). "Vision and strategy: A focus for the future", *Journal of Business Strategy*, vol. 8, n° 2, p. 51-58.

- Osorio-Vega P. (2019). “The ethic of entrepreneurial shared value”, *Journal of Business Ethics*, vol. 157, n° 4, p. 981-995.
- Osterwalder A., Pigneur Y. et Tucci C. (2005). “Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, p. 1-25.
- Osterwalder A. et Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey, John Wiley & Sons.
- Porter M.E. (2001). “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3, p. 62-78.
- Porter M.E. et Kramer M.R. (2006). “Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, p. 78-92.
- Porter M.E. et Kramer M.R. (2011). “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, p. 62-77.
- Rapoport R.N. (1970). “Three dilemmas in action research”, *Human Relations*, vol. 23, n° 4, p. 499-513.
- Schieb-Bienfait N., Emin S., Saives A.-L. et Desmarteau R. (2014). « Dans quelle mesure le business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? », *Humanisme et Entreprise*, vol. 316, n° 1, p. 27-46.
- Simon H. (1995). “Problem forming, problem finding, and problem solving in design”, *Design and systems: General Applications of Methodology*, Collen A. et Gasparski W.W. (Eds), vol. 3, New Brunswick, New Jersey, transaction Publishers, p. 245-257.
- Sort J.C. et Roslender R. (2021). “Business models, accounting and reporting: Two steps forward, one step back?”, *Journal of Business Model*, vol. 9, n° 1, p. 52-59.
- Susman G.I. et Evered R.D. (1978). “An assessment of scientific merits of action research”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n° 4, p. 582-603.
- Tsoi K.H. et Loo B.P.Y. (2021). “Cutting the loss: International benchmarking of a sustainable ferry business model, transportation research. Part A: Policy and practice”, *Transportation Research Part A-policy and Practice*, vol. 145, p. 167-188.
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2009). *Business Model pour entreprendre*, Bruxelles, De Boeck.
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2011a). “A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus”, *Management International*, vol. 5, n° 2, p. 109-124.
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2011b). *A Business Model for Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

- Verstraete T., Krémer F. et Néraudau G. (2018a). « Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un business model », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 17, n° 2, p. 63-89.
- Verstraete T., Néraudau G. et Jouison E. (2018b). « Lecture conventionnaliste du cas des établissements Thunevin », *Revue Internationale PME*, vol. 31, n° 1, p. 93-128.
- Verstraete T. et Jouison E. (2019). "Anthropological interpretation of the business model: Myth, institutionalization and sharing", *Journal of Business Models*, vol. 7, n° 4, p. 59-65.
- Warnier V., Lecocq X. et Demil B. (2012). « Le Business Model : un support à la créativité de l'entrepreneur », *Entreprendre et Innover*, vol. 1, n° 13, p. 27-37.
- Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, London, Sages Publications.
- Weil-Barais A. (1993). *L'homme cognitif*, Paris, Presses universitaires de France.
- Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S. et Gittel V. (2016). "Business models: Origin, development and future research", *Long Range Planning*, vol. 49, n° 1, p. 36-54.
- Yunus M., Moingeon B. et Lehmann-Ortega L. (2010). "Building social business models: Lessons from the Grameen experience", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 308-325.
- Zott C. et Amit R. (2010). "Business model design: An activity system perspective", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 216-226.
- Zott C., Amit R. et Massa L. (2011). "The business model: Recent developments and future research", *Journal of Management*, vol. 37, n° 4, p. 1019-1042.