
Le business model : une théorie pour des pratiques

- > **Thierry Verstraete**
- > **Florence Kremer**
- > **Estèle Jouison-Laffitte**

Résumé

La notion de business model est loin de faire consensus. Elle n'en rencontre pas moins un succès qui dépasse de loin l'univers des start-up internet où elle est apparue. À la fois outil de modélisation d'un projet à usage de ses différentes parties prenantes, grille d'analyse et de diagnostic, support de communication, de mobilisation et de conviction à l'usage des investisseurs et outil pédagogique en entrepreneuriat, le concept se révèle d'une grande richesse.

Les points forts

- Tout business modèle possède trois composantes génériques : la Génération d'une valeur appréciée par les marchés, la Rémunération de cette valeur et le Partage de la réussite avec le « réseau de valeur », autrement dit les acteurs du système.
- Le modèle GRP (pour Génération, Rémunération, Partage), permet de décrire les composantes d'un business model.
- La puissance de ce modèle réside dans sa capacité à permettre aux différentes parties prenantes de se représenter le projet, de l'analyser et de s'y projeter.



La modestie doit ouvrir cet article consacré au « business model » (BM dans la suite du texte), notamment parce qu'il convient d'admettre qu'à l'échelle d'une histoire entrepreneuriale remontant à la nuit des temps, les projets ayant été des succès y sont parvenus sans mobiliser cette notion encore incomprise par la plupart des individus qui pourraient pourtant être intéressés par lui. Pour s'en convaincre, il suffit de poser à ces conseillers, financeurs ou entrepreneurs, la question suivante : « *quelle est la différence entre le business model et le Business Plan ?* ». Ils seront souvent embarrassés et certains d'entre eux réduiront le BM à l'explication économique du projet en livrant, *a minima*, comment et combien ils comptent gagner (ou faire gagner) d'argent. Autrement dit, le BM est alors assimilé, et réduit, à ce qu'on appelle le « modèle économique » (alors qu'il est plus large). Il est difficile, voire prétentieux, de les blâmer. Prenons le cas du conseiller en création d'entreprise. Au-delà d'un emploi parfois anecdotique de l'expression, il est délicat d'attendre qu'il mobilise le BM lorsque les méthodes qu'il emploie fonctionnent sans doute jusqu'à présent très bien. Après tout, aucun travail n'a permis, à ce jour, de démontrer que le recours au BM pouvait apporter le succès alors que son oubli condamnerait le projet. Il risque pourtant d'y être confronté. Un créateur qu'il conseille peut lui demander : « *qu'est-ce qu'un BM ? Un partenaire potentiel m'a demandé mon BM et je n'ai pu su quoi répondre. Ce n'est pas Internet qui m'a précisément renseigné, quand je tape l'expression dans un moteur de recherche ça me renvoie à des milliers de liens. Alors, vous m'avez expliqué le Business Plan, mais le BM, est-ce différent ?* ».

On peut toujours tenter de répondre que le BM, ça n'existe pas et proposer une

récompense à qui en « attrape » un..., que c'est une vue de l'esprit et qu'on n'en a pas besoin puisque des millions d'entreprises ont été créées sans y avoir recours. Mais, peut-être existe-t-il sans que la conscience nous l'ait révélé¹. Force est toutefois de constater que depuis les *start-up*, et dans le cadre d'un contexte aujourd'hui bien plus large que ces seules entreprises Internet², l'expression est de plus en plus employée, au point d'être qualifiée de *buzzword*. Pourquoi tant de praticiens utiliseraient-ils le vocabulaire s'il ne voulait rien dire et s'il ne servait à rien ? Dès lors, il serait imprudent de ne pas travailler cette notion. Par exemple, elle pourrait être conceptualisée pour ensuite être déclinée en outil au service des entrepreneurs et de leurs conseillers pour les aider dans la mise au point d'un projet de création d'entreprise, voire plus largement d'autres types de projets entrepreneuriaux (reprise, développement, etc.). Des recherches (conceptualisations théoriques et accès à la pratique par une phase empirique) ont été déployées et des essais (réflexions théoriques sans phase empirique, peut-être trop nombreuses pour l'objet qui nous intéresse ici) ont été menés pour comprendre le BM. Il ne s'agit pas de croire que la théorisation est indispensable, mais plutôt, d'une part, de mettre un peu d'ordre dans tout ce qui a été écrit sur la question et, d'autre part, de comprendre l'utilisation pratique de la notion de BM.

Le problème qui apparaît assez vite est le manque de consensus sur une définition

1 En France, en référence au *Bourgeois Gentilhomme* de J.-B. Poquelin dit Molière, nous dirions que les entrepreneurs font du BM comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir.

2 On entend par exemple parler de BM en entrepreneuriat social - voir Boncler J., Valéau P., *Créer et gérer une association loi 1901 - une gestion au service de valeurs éthiques*, de Boeck, 2010.

univoque du BM, notamment pour qualifier sa nature (qu'est-ce qu'un BM ?) et pour préciser son contenu (quelles sont les composantes du BM ?). Bref, ses contours sont flous. Nous disposons néanmoins désormais d'un matériau suffisamment riche en termes de publications pour résoudre ce problème. À travers le monde, de très nombreux chercheurs se penchent désormais sur le BM et de grandes revues ouvrent leurs pages à la publication d'articles qui lui sont dédiés. Les ouvrages se multiplient. Ce qui ressort de la littérature comme point de convergence et qui s'accorde avec ce que la pratique exige du concept³, c'est la place centrale accordée à la « valeur ».

La valeur est un thème largement travaillé par les différentes spécialités des sciences de gestion, ce qu'a montré le congrès des IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Nantes en 1998. Le philosophe André Comte-Sponville avait été invité pour ouvrir ce congrès. De sa prestation, on peut tirer, entre autres, un élément central pour ce qui nous intéresse ici : la valeur entretient une relation forte avec le désir et cette relation s'apprécie par le prisme de l'observateur. En restant fondamentalement pragmatique, cela veut dire que si l'entrepreneur propose une affaire qui ne vaut rien aux yeux du partenaire qu'il souhaite enrôler (qu'il s'agisse d'un fournisseur, d'un client, d'un salarié, d'un

financier, etc.), ce dernier passera son chemin. Ces parties prenantes potentielles sont chacune équipées d'un prisme, précédemment évoqué, au travers duquel elles lisent le projet et lui reconnaissent, ou pas, une portée. L'une des premières fonctions du BM est d'apporter du sens et de la clarté à ce qui est proposé comme affaire. Parce que, par définition, un prisme déforme, il convient d'offrir une image lisible d'un business souvent difficile à comprendre par l'ensemble des parties rencontrées. Ce n'est pas la seule fonction du BM et ce papier en présente quelques autres pour montrer à quoi peut servir le BM. Préalablement, nous proposons une définition ou un modèle du BM que nous avons éprouvé sur le plan pratique.

Composantes et nature du business model

L'expression « business model » fait l'objet d'une utilisation qui dépasse largement le cadre de son apparition : l'univers des start-up internet⁴. Elle est par exemple utilisée pour des projets à visée non profitable au sens financier du terme ; elle est également, pour l'anecdote, présente dans le rapport d'activité 2010 de L'Oréal... Ce n'est pas sans agacer certains spécialistes en stratégie. On peut comprendre ces derniers car les textes ont parfois tendance à procéder à quelques amalgames, ou à oublier les outils éprouvés en stratégie, ou encore à faire du BM un

3 Pour notre part, il ne s'agit pas d'oublier la pratique puisque l'équipe de recherche à laquelle nous appartenons, et à laquelle des praticiens collaborent, déploie des recherches-actions pour travailler sur la conception d'un outil, prochainement proposé en ligne, à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller. Les praticiens avec qui nous collaborons sont des acteurs du développement économique, des conseillers en création et en reprise d'entreprise, des entrepreneurs (notamment membres de la Fédération Française du Bâtiment de Gironde, donateur de la Chaire Entrepreneuriat de notre Université).

4 Saives et Desmarteau datent toutefois la première utilisation de l'expression en 1957 dans un texte modélisant mathématiquement les sources de revenus d'une opportunité d'affaires dans le cadre d'un jeu d'entreprise. Desmarteau A.H., Saives A.-L., « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec », XVII^e Conférence de l'AIMS, Nice-Sofia-Antipolis, 2008.

concept fourre-tout. Force est également de constater que la plupart des publications ne comportent pas de phase empirique, c'est-à-dire que leurs auteurs n'ont pas confronté leur travail à la pratique. Il n'est pas déraisonnable, pour rajouter aux critiques, de noter que bon nombre d'entreprises (en création ou établies) ont réussi, ou réussissent, sans connaître ce concept. Dès lors, pourquoi s'intéresser au BM ? La principale raison découle d'un autre constat, évoqué en introduction de cet article : l'expression est utilisée dans les affaires. Cela conduit le formateur, l'accompagnateur et le porteur de projet à devoir savoir de quoi on parle puisque leur pratique risque, de façon croissante, de les exposer au BM. Dans cette section, nous proposons une définition présentant les composantes et la nature du BM. Cette définition découle d'un modèle (en quelque sorte, le modèle du BM) auquel nous avons abouti suite à nos recherches théoriques et empiriques commencées il y a plus d'une décennie et aujourd'hui menées par une équipe réunissant une vingtaine de chercheurs et de praticiens dans le contexte de la création d'entreprise et celui d'entreprises établies⁵. Nous allons ici cerner les composantes du BM pour ensuite nous intéresser à sa nature.

› Cerner les composantes du business model

Il convient de se replacer à l'avènement d'Internet pour imaginer la difficulté des partenaires à comprendre les affaires. Par exemple les financeurs, qui sont évidemment intéressés par le retour sur leur investissement, comprenaient difficilement, d'une part, comment gagner

de l'argent alors que les utilisateurs du service offert ne payaient pas ce dernier et, d'autre part, combien gagner dans ce monde nouveau donc sans repère⁶. Le cas de Napster® est emblématique de cette période⁷. L'utilisateur pouvait, sans débours le moindre euro, se procurer un logiciel et l'installer sur son ordinateur pour ensuite échanger des fichiers musicaux avec les autres internautes. *A priori*, on peut en effet se demander comment l'argent allait rentrer, dans quelle proportion (chiffre d'affaires) et pour quel gain. Ces trois dimensions (source de la rémunération, volume de cette rémunération et profit potentiel) constituent le modèle économique (aussi appelé modèle de revenus), lequel est, selon nous (et après d'autres spécialistes du BM⁸), une composante du BM.

Celui-ci est en effet plus large, parce que pour apprécier ce qu'il y a à gagner, il faut d'abord comprendre ce qui est proposé. Les spécialistes du BM parlent de « proposition de valeur »⁹, laquelle correspond

⁵ Cette équipe est réunie dans la Chaire Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux.

- ⁶ Benavent C., Verstraete T., « Entrepreneuriat et NTIC – Construction et régénération des Business Models », dans Verstraete T., *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS Editions, 2000.
- ⁷ Napster fut le premier logiciel P2P permettant d'échanger des fichiers, notamment musicaux. Après de nombreux déboires juridiques, la marque a été rachetée pour devenir une plateforme légale de musique en ligne.
- ⁸ Alt, R., Zimmermann, H.-D., 2001. Preface: Introduction to Special Section – Business Models, *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.
Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J., 2005, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
Zott, C., Amit, R., 2010, Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.0.
- ⁹ Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2002., An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business, *15th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovénie*.
Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S., 2002, The role of the business model in capturing value from innova-

à ce que les marketeurs appellent l'offre. Avec bon sens, on imagine aisément qu'une des premières questions posées à l'entrepreneur est « qu'est-ce que vous proposez ? », et si ce qui est proposé n'a pas de valeur, les possesseurs de ressources nécessaires au projet ne seront pas convaincus. Selon une perspective entrepreneuriale, la proposition de valeur est une explication de l'idée d'affaires relative au service ou au produit (comment a-t-elle été trouvée ? comment a-t-elle été mise au point ? est-elle protégée ?) et de l'opportunité d'affaires afférentes (explicitation de l'intuition qu'une opportunité d'affaires se présente, démonstration de l'attractivité du marché, étude singulière appréciant la clientèle potentielle). Il n'est toutefois pas suffisant d'apprécier cette dimension du *business*. Le porteur du projet doit également démontrer : sa légitimité pour porter un tel projet (motivations, expérience, etc.) ; sa capacité à savoir fabriquer (ou faire fabriquer) cette offre (on parle alors de « fabrication de la valeur ») ; et pour cela sa capacité à réunir et à organiser les ressources nécessaires ou utiles de toute nature (tangibles : local, machine, matière première, marchandise, ... ; ou intangibles : compétence, travail, argent, ...). S'agissant de la captation de ces ressources, il convient de convaincre ceux qui les possèdent de les apporter. Cela nécessite souvent de comprendre comment, en quelque sorte, ils « fonctionnent », ce qui conduit à appréhender les conventions présentes et influençant leur comportement¹⁰.

tion: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial & Corporate Change*, 2002, 11(3), 529-555.

10 Une convention n'est pas, ici, un document signé par les parties comme on l'entend généralement, par exemple en droit du travail. Certes une convention peut aboutir à un contrat formel, mais c'est

En apportant les ressources, son possesseur devient une partie prenante (*stakeholder*). Sans cette cristallisation de partenaires autour du projet, celui-ci n'a guère de chance d'émerger. L'entrepreneuriat est en ce sens un acte fondamentalement partenarial. Pour étendre le réseau de ses partenaires (et les garder), l'entrepreneur va devoir partager sa réussite, c'est-à-dire établir une relation gagnant-gagnant avec chacun d'entre eux en appréciant, aussi, la valeur effectivement tirée de chaque relation. Il nous semble important de considérer cette dimension partage (qu'il aurait été possible de qualifier d'échange mais le partage insiste sur le caractère partenarial de la relation).

Ainsi vu, tout BM possède au moins trois composantes génériques : (1) la génération d'une valeur appréciée par les marchés (informant sur le porteur, la proposition de la valeur et la fabrication de cette valeur), (2) la rémunération de cette valeur (identifiant les sources de la rémunération, le chiffre d'affaires et le profit potentiels) et (3) le partage de la réussite avec le réseau (nommé aussi « réseau de valeur » pour témoigner que l'ensemble de la valeur d'un système se partage entre les acteurs de ce système par ce qui est qualifié d'architecture de la valeur, lesquels se comportent aussi en fonction de conventions leur fournissant des repères) par des stratégies relationnelles gagnant-gagnant. Ainsi, nous parlons de modèle

plus largement une forme plus ou moins explicite de représentation partagée influençant sur le comportement à adopter dans une situation, parfois une façon de se conduire en fonction aussi du comportement des autres (mimétisme). Il y a une multitude de conventions possibles. Pour ce qui nous intéresse, il y a des conventions dans le monde de la finance, dans les secteurs d'activité, dans le monde de la création d'entreprise, etc. Ce propos simplifie, certes, la théorie des conventions.

GRP (Génération, Rémunération, Partage), lequel regroupe les composantes du BM. Chaque élément du modèle est lié aux autres. Par exemple, la fabrication de l'offre (G) est liée au profit (R) par l'estimation de la structure des coûts.

Le modèle peut être résumé par le tableau de la page suivante qui présente des exemples de contenu des différentes rubriques du GRP¹¹. Lors de la deuxième section nous en présentons une version plus dynamique sous la forme d'un schéma.

› Une convention créant du sens pour un collectif de parties prenantes

Le BM est une façon de modéliser les affaires, un modèle ayant, selon une perspective systémique, l'objectif de rendre intelligible la complexité des systèmes. Les *start-up* Internet étaient (et sont sans doute encore) des systèmes complexes en raison, entre autres, de la nouveauté technologique, de la multitude de connexions, d'acteurs et de relations possibles, mais aussi par le vocabulaire employé. Si modéliser c'est rendre intelligible, ce sont ces affaires qu'il fallait rendre accessibles. Modéliser les affaires conduit à parler de modèle d'affaires ou de BM, l'expression n'est finalement pas fortuite. Il reste toutefois à dévoiler la nature du BM. Si la présentation des composantes permet d'expliquer le BM, encore faut-il pour le comprendre faire ressortir l'intentionnalité du système social concerné. Le BM découle en effet de l'intentionnalité

d'un collectif (l'ensemble des parties prenantes) dont l'entrepreneur est le porteparole. Nous pensons que le BM est une convention d'affaires qui en résulte, et le GRP en est sa traduction. Le modèle GRP traduit le BM jusqu'à en faire un outil autant stratégique (l'intentionnalité et l'ambition) qu'opérationnel (les choses à faire, maintenant). En d'autres termes, le GRP proposé dans ces pages est un modèle rendant le modèle d'affaires lui-même intelligible à ceux qu'il faut initier ou former au montage de projet, notamment en mettant au jour ses composantes.

Tout créateur d'entreprise, chemin faisant, identifie les ressources dont il a besoin pour mener à bien son projet. Puisqu'il n'a pas en propre toutes ces ressources, il doit s'approcher de ceux qui les possèdent, comme nous l'avons évoqué précédemment. Les possesseurs de ressources n'apporteront celles-ci que s'ils trouvent un intérêt à l'échange, puisqu'ils attendent quelque chose en retour de ce qu'ils apportent, par exemple une rémunération contre un travail, un paiement contre une marchandise, etc. Chaque catégorie de parties prenantes potentielles a des attentes singulières. Un salarié n'attend pas la même chose qu'un fournisseur, ou qu'un actionnaire, ou qu'un client, etc. (à l'inverse l'entreprise n'attend pas la même chose de chacun d'entre eux). À ce titre, il est imprudent d'imaginer une affaire sans tenir compte de ce qu'attend chaque catégorie de parties prenantes, voire chaque partie prenante (ex : tel client, tel fournisseur, etc.) lorsque les relations appellent à davantage de singularité. Ce qui veut dire que l'entrepreneur doit construire un projet où chacun va se retrouver et, ce faisant, faire émerger une représentation en quelque sorte collective, c'est-à-dire une représentation partagée de ce qui constitue le cœur de l'affaire

¹¹ Le lecteur pourra trouver les détails dans Verstraete T., Jouison-Laffitte E., *Business Model pour entrepreneur – Le modèle GRP : théorie et pratique*, de Boeck, 2009. Cet ouvrage reste académique. Pour un manuel, voir Verstraete T. (dir.), *Préparer le lancement de son affaire – guide à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller*, de Boeck, 2010.

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

Tableau 1 : Les composantes du BM par le modèle GRP

(le cœur puisque chaque partie n'a pas forcément besoin de connaître le projet dans ses moindres détails). Selon nous, le BM est l'expression utilisée pour nommer cette convention d'affaires entre les partenaires¹². Celui qui en a la représentation

12 La théorie des conventions constitue à ce titre le soubassement théorique majeur de notre approche du BM. Elle est complétée par celle des ressources et celle des parties prenantes .

Voir : Verstraete T. ; Jouison-Laffitte, 2009, *op.cit.*
Verstraete T. ; Jouison-Laffitte E., 2010, « Une théorie conventionnaliste du business model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle », Xe CIFEPME (Congrès International Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME), Bordeaux, octobre.

Verstraete T. ; Jouison-Laffitte E. ; "A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for understanding organizational impetus", *Management International*, Volume 15 n°2, Hiver 2011.

la plus complète est son porte-parole : l'entrepreneur (première partie prenante). Il a comme tâche de convaincre les possesseurs de ressources d'apporter ces dernières et ainsi les transformer en parties prenantes. Les premiers partenaires sont les plus difficiles à convaincre. Ensuite, un effet de mimétisme peut rendre l'exercice de conviction plus aisée. Par exemple, un banquier sera plus facilement convaincu s'il sait qu'une société de capital-risque l'a été avant lui.

Au fur et à mesure des rencontres avec les partenaires, ceux-ci formulent leurs

Jouison, E. Verstraete T., 2008, « Le business model d'une création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 35(181).

attentes et influencent le BM en construction puisque le créateur n'en tenant pas compte ne pourrait espérer les convaincre. C'est pour cette raison que le BM est une convention, certains diraient une forme de représentation collective ou un cadre commun de référence de ce qu'est l'affaire. Cette convention émerge des interactions entre acteurs du réseau se cristallisant autour du projet, puis de l'entreprise naissante. Le modèle GRP est une traduction de cette convention pouvant servir la mise au point de projet.

Le GRP en pratique

Notre souhait de mise en pratique d'un outil GRP appelait une dimension pédagogique pour mieux apporter aux publics auxquels il est destiné et que nous for-

mons (porteurs de projet, étudiants en entrepreneuriat, dirigeants d'entreprise, conseillers, formateurs ainsi que tous leurs interlocuteurs). Le défi de la construction d'un outil a donc été double : faire en sorte que les utilisateurs disposent d'un support pour rendre intelligible et diffuser le modèle dans sa globalité, d'une part, et proposer aux créateurs, d'autre part, un outil suffisamment opérationnel et ludique pour penser l'architecture de leur affaire, renseigner pas à pas toutes les rubriques qui alimenteront plus tard leur Business Plan et leur permettront de convaincre.

La représentation graphique du modèle GRP résulte de ce double impératif (cf. figure 1). Il s'agit de créer un outil à la fois systémique (la forme du puzzle

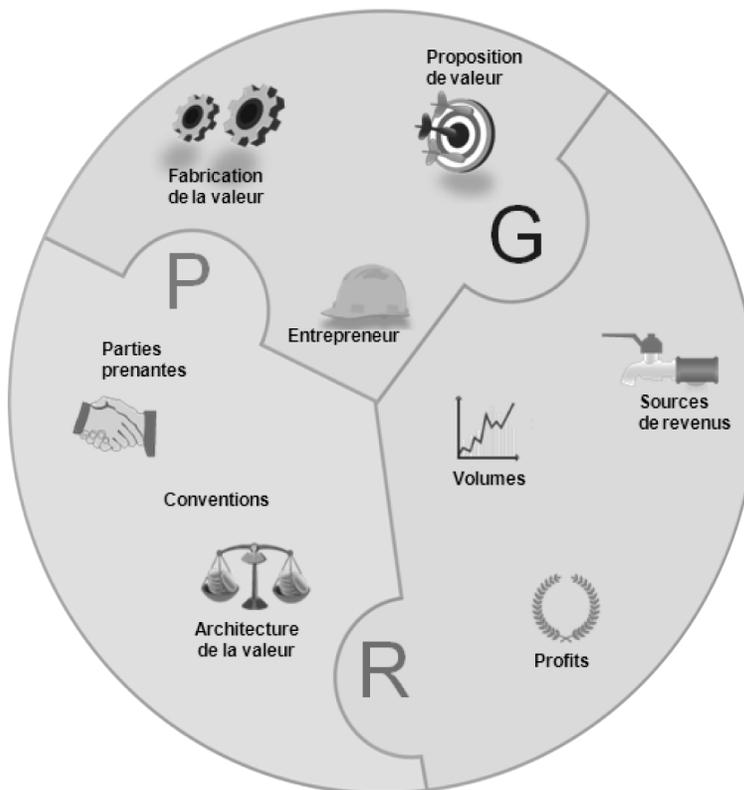


Figure 1. Représentation du GRP

illustre, par l'imbrication des pièces, l'interdépendance des dimensions G, R et P) et analytique (dans la mesure où les porteurs peuvent travailler chaque composante du modèle séparément).

› Une représentation systémique du business model

L'instrumentation du business model, c'est-à-dire sa transformation en outil, doit permettre de faire « voir » la convention d'affaires qu'il traduit. Par « faire voir », nous voulons dire ici une capacité à générer dans l'esprit de celui qui reçoit un message un schéma cognitif fournissant l'intelligibilité dont il a besoin pour comprendre l'affaire proposée et s'y projeter. Sur le plan pédagogique, il s'agit pour les formateurs (enseignants ou conseillers) de faire voir le modèle GRP aux porteurs de projet. Sur le plan de la pratique, il s'agit pour ces mêmes créateurs de visualiser leur BM par une image mentale représentative afin de mieux communiquer cette image porteuse de sens aux intéressés, c'est-à-dire les détenteurs de ressources qu'ils souhaitent faire prendre part à leur affaire. Selon ce plan, le modèle GRP n'est qu'un guide qui s'estompe au profit de l'organisation du contenu du projet présenté (ce n'est pas GRP qui intéresse l'interlocuteur, mais le projet).

La représentation du modèle GRP prend en ces pages une forme circulaire englobant trois parties imbriquées les unes aux autres : la génération de la valeur, la rémunération de la valeur et le partage de la valeur s'assemblent comme trois pièces d'un tout. Ces pièces sont indissociables mais dans le même temps irréductibles l'une à l'autre. Une visualisation en trois dimensions ferait apparaître l'assemblage de ces composantes comme une sphère

représentant le monde des affaires imaginé par le collectif réuni. L'entrepreneur (individu, équipe et parfois institution) est sans doute celui qui en a la représentation la plus complète. La figure 1 peut évoquer un écosystème ou un monde en miniature, celui qu'un créateur a imaginé pour son affaire et qui tente de rendre le monde réel congruent avec son BM idéalisé.

Ce choix graphique souligne le fait que le BM est un artefact systémique : la convention prend forme grâce à un fonctionnement global que l'on ne peut réduire à l'une de ses dimensions, chacune d'entre elles interagissant avec les autres et étant elle-même composée de sous-systèmes représentés ici par des icônes : l'entrepreneur, la proposition de valeur faite au marché et la fabrication de la valeur pour G, les sources de revenus, volumes et profits pour R et les échanges, la conviction et l'architecture de la valeur pour P.

Une représentation systémique du modèle permet d'insister sur les interactions entre les parties pouvant être matérialisées par des chemins sur le schéma. La force du système est de proposer une multiplicité de clés d'entrée et de chemins permettant à chaque entrepreneur de modéliser son processus de création de manière singulière. Les scénarii sont nombreux et, tout en restant universel, le modèle GRP permet de rendre compte de leur singularité.

Si la représentation proposée est cohérente avec d'autres approches théoriques du BM identifiées dans la littérature¹³, elle permet aussi d'en donner une version intégrative. Ainsi, on retrouve dans le modèle GRP le fait que le BM renvoie à un « design »

13 George, G. Bock, A.J., 2011, The business model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 83-111.

organisationnel, une architecture pour les flux de produits et d'information¹⁴. Par les liens entre G et P, la représentation s'appuie naturellement sur le courant RBV (*Resource-Based View*) où la structure organisationnelle est liée aux ressources tangibles et intangibles que l'entrepreneur parvient à capter et à agencer¹⁵. La proposition de valeur est, en quelque sorte, une pièce maîtresse puisqu'elle assure le lien direct entre G, R et P. Notre représentation traduit également le fait que le BM prend pour socle l'opportunité d'affaires¹⁶. La représentation permet enfin, par le jeu des différents chemins à placer sur le modèle et qui peuvent l'être pour chaque BM singulièrement, de raconter l'histoire d'une création selon la logique qui lui est propre. Elle intègre ainsi le courant qui considère le BM sous l'angle de la narration, celle « des histoires qui expliquent que l'entreprise marche »¹⁷.

› Une boîte à outils pour les porteurs de projet

Le BM est autant un outil qu'une boîte à outils puisqu'il invite à utiliser les démarches heuristiques ou analytiques existantes. Chaque rubrique et chaque sous-rubrique

du modèle GRP peuvent conduire à utiliser des outils éprouvés. Par exemple, s'il semble opportun au porteur et à son conseiller d'utiliser le SWOT pour apprécier le marché, ou le modèle des cinq forces de Porter, etc., c'est tout à fait possible. Certaines démarches de créativité (concassage, analyse déféctuologique, méthode Plus ou Moins Intéressant, et pourquoi pas Brainstorming) peuvent être mobilisées dans la mise au point de l'idée. Les exemples précédents concernent le G, mais il en est de même avec le R. En effet, le BM évolue et le projet gagnant en maturité il devient possible d'être plus précis et de fournir par exemple les plans de financement, les comptes de résultats prévisionnels, la structure des coûts, etc. Pour le P, nous avons proposé un outil que nous appelons « matrice des parties prenantes » où le porteur doit lister les ressources nécessaires à son projet pour ensuite identifier ceux qui les possèdent et choisir avec lequel il souhaite travailler (en fonction de la qualité présagée de l'échange et, à la fois, du pouvoir et de l'attitude de la partie prenante). Mais d'autres outils peuvent tout à fait être utilisés. Le modèle est ainsi une méthode générique permettant d'organiser la connaissance construite d'un projet en se basant sur les outils que le formateur ou le conseiller utilise habituellement.

Cette approche globale a le mérite de faire émerger le sens du BM. Elle est le fruit du processus de création et le but vers lequel le créateur doit tendre pour convaincre. Cependant, pour atteindre ce but, il peut être plus confortable pour un porteur de projet, qui plus est au début de sa démarche, d'avancer pas à pas, d'être guidé, chemin faisant¹⁸. Aussi, la représentation

14 Timmers, P., 1998, business models for Electronic Markets, *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

15 Mangematin, V., 2003, PME de biotechnologie : Plusieurs business models en concurrence, dans Mustar, P., Penan H. (ed.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica.

16 Afuah, A., Tucci, C.L., 2003, A Model of the Internet as Creative Destroyer, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(4), 395-402.
Downing, S., 2005, The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185-204.
Markides, C., 2008, *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*, Published by Jossey-Bass.

17 Magretta, J., 2002, Why business models Matter, *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

18 Jouison, E., 2008, L'opérationnalité du business model en contexte de création d'entreprise : recherche

du modèle a été pensée pour faciliter le processus de création : elle propose au porteur de projet de construire son BM en remplissant des rubriques prédéfinies utiles pour mettre au jour la future convention d'affaires. Selon un principe de poupées russes, chaque dimension du modèle GRP appelle des sous-dimensions, qui elles-mêmes s'ouvrent sur de nouvelles sous-rubriques à prendre en compte.

Par exemple (cf. figure 2), au sein du G, la proposition de valeur est composée de trois rubriques : « l'entrepreneur », « la proposition de valeur » et « la fabrication de la valeur ». La proposition de valeur comporte elle-même l'idée (quelles sont ses sources ? Comment a-t-elle été mise au point ? Comment la protéger ?), l'opportunité (le marché est-il attractif ? Le projet intéresse-t-il un nombre suffisant de consommateurs ?) et le positionnement de l'offre (comme se situe l'offre dans ses environnements macro et micro ?).

Si le modèle GRP est déployé selon un protocole classique, une application informatique est en cours de développement pour offrir une interface moderne à son utilisation. Grâce à un site interactif qui lui sera dédié, le modèle GRP proposera à l'internaute utilisateur de cliquer sur chaque dimension, puis sur chaque icône pour balayer l'ensemble des données qu'il doit recueillir et mettre en forme. Une zone de saisie (texte, image) apparaîtra alors et l'utilisateur pourra insérer les informations relatives à chaque rubrique. Les données à renseigner exigent parfois un traitement conséquent (comme par exemple l'étude de marché pour révéler une opportunité). Elles peuvent néanmoins être synthétisées

sur des diapositives et le site en présentera des exemples. Ces diapositives pourront être utilisées lors de la rencontre d'une partie prenante potentielle à convaincre.

L'intérêt d'un tel modèle à tiroirs réside à la fois dans la facilité d'utilisation pour les créateurs qui peuvent progresser à leur rythme (éventuellement conseillés dans cet exercice par leur accompagnateur) et dans le caractère ludique de l'exercice¹⁹. En effet, là où la rédaction d'un Business Plan peut rebuter par sa longueur et sa technicité, un BM appréhendé grâce au modèle-outil GRP devient maniable, visuel et donc ludique. Toutes les informations qu'il organise renseignent bien évidemment le Business Plan, lequel reste un document exigé par certains partenaires rencontrés.

Le modèle permet de décomplexer les créateurs bloqués dans la formalisation de leur projet et d'amorcer plus aisément la réflexion sur le cœur de leur affaire.

La déclinaison du modèle : des pratiques multiples

Le modèle GRP a fait l'objet de nombreuses validations empiriques qualitatives. Les fonctions du BM présentées dans cette section ont été identifiées grâce à ces travaux. Notre pratique régulière et diversifiée du modèle GRP dans le cadre de nos enseignements et de nos recherches depuis de nombreuses années a mis en évidence un intérêt manifeste exprimé par les praticiens, et ce dans de nombreux contextes que nous illustrons, pour chaque fonction, par des exemples vécus.

¹⁹ On notera, en consultant les ouvrages de psychologie cognitive, que cette conception à tiroirs est en cohérence avec les modes d'apprentissage humains et la catégorisation à laquelle procède chaque individu pour classer les concepts signifiants de sa réflexion.

action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise, Bordeaux, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion.

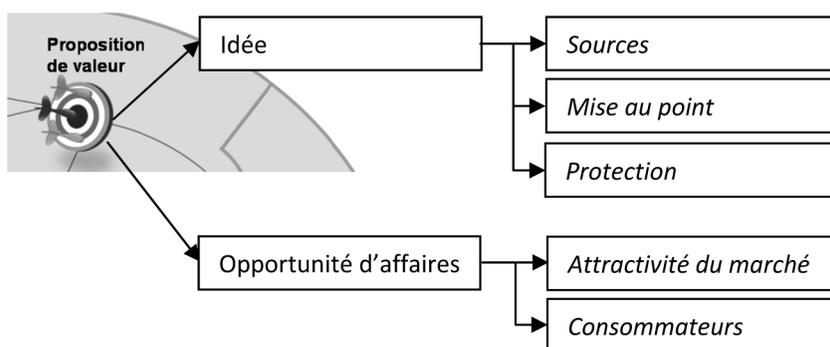


Figure 2. Exemple de déclinaison des rubriques du GRP

› Un outil pour créer du sens

Une première fonction du BM est de créer du sens. Rappelons qu'à l'origine de l'expression, lors du lancement des premières start-up dans les années 1990, les investisseurs ne comprenaient guère le monde Internet et les affaires pouvant y être envisagées leur paraissaient complexes. Un effort supplémentaire était alors demandé aux porteurs de projet pour rendre intelligible le business pouvant s'y exercer²⁰. Il leur fallait, en quelque sorte, modéliser leur affaire. L'exercice de modélisation est bien connu notamment en systémique. Il consiste à offrir un cadre d'intelligibilité aux systèmes complexes par différentes formes de représentation (graphique, mathématique, littéraire, etc.).

Il est tout à fait concevable d'assimiler un projet entrepreneurial à un système complexe qu'il faut organiser pour y mettre de l'ordre et mieux voir où le projet peut conduire. Les partenaires ont besoin de ce sens pour comprendre et savoir dans quoi ils s'engagent. Le sens, c'est autant l'intelligibilité que la direction à prendre car, selon la maxime de Sénèque souvent reprise par

les stratèges, « il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller ». Évidemment, c'est chemin faisant que l'intelligibilité se construit, notamment au fur et à mesure des rencontres avec des partenaires la plupart du temps exigeants.

L'intelligibilité gagnée par la modélisation peut servir un projet de création comme une entreprise existante. Un observateur extérieur utilisera le modèle GRP pour comprendre comment une organisation qui l'intéresse génère de la valeur, est rémunérée en contrepartie et partage la valeur avec son réseau d'affaires. Cet intérêt peut être motivé par une recherche d'emploi, un souhait d'intégration amont (fournisseur) ou aval (client), une étude de la concurrence, un relevé des points forts d'une organisation rejoignant ainsi une démarche de type benchmarking, etc. Cette utilisation du BM nous semble particulièrement pertinente pour appréhender les organisations complexes, en raison par exemple d'un réseau d'affaires dense ou d'innovations en rupture avec les conventions d'un secteur.

L'exercice consistant à étudier une organisation existante grâce au modèle GRP est réalisé depuis plusieurs années dans le cadre de séminaires de formation plus

²⁰ Verstraete, T., Saporta, B., 2006, *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG (ouvrage téléchargeable gratuitement sur le site <http://www.entrepreneuriat.org> rubrique maison d'édition).

ou moins longs (de quelques jours à une année complète pour les formations diplômantes). Il s'est révélé productif pour que les participants s'approprient le concept et se familiarisent avec des BM innovants. Par exemple, réunis en groupe, il leur est demandé de choisir une entreprise qui n'existe que sur Internet (pure-player) et de présenter à l'oral, en 20 minutes, le BM de cette entreprise. Parfois, les organisations à étudier sont imposées, parfois les étudiants négocient l'intérêt de se focaliser sur une activité. L'expérience montre que les participants décryptent généralement des entreprises de leur génération dont ils se sentent proches (telles que Mymajorcompany.com, Google ou Groupon.com pour les plus jeunes). La présentation devant le groupe se conclut par un relevé des points forts, des points faibles et de commentaires préparant la discussion avec l'assemblée.

Cet exercice nous a permis d'apprécier la pertinence du BM au niveau de la stratégie d'activité (*business strategy*), mais le BM l'est peut-être moins au niveau de la stratégie d'entreprise (*corporate strategy*) lorsque l'entreprise étudiée est diversifiée.

Il s'adapte au public rencontré et a également été réalisé avec des entreprises relevant de l'économie sociale, avec des associations à but non lucratif, etc.

Les participants en sortent mieux armés pour mobiliser le modèle GRP dans le cas de leur propre projet.

› Un outil pour convaincre

La création de sens aide à convaincre. Tant que ce n'est pas clairement communiqué, il est difficile de recevoir l'adhésion des partenaires. L'une des difficultés inhérentes est que le BM n'est pas une photo,

c'est une dynamique collective créatrice de sens et de valeur pour chaque acteur concerné avec lequel il faut communiquer et négocier pour mieux faire, en quelque sorte, « voir » le projet, c'est-à-dire en fournir une représentation.

Notre travail a, d'emblée, intégré la nécessité de communiquer le BM. Le créateur va devoir se livrer à la fois à un exercice pédagogique pour présenter son BM tout en déployant la conviction nécessaire pour que les parties prenantes se projettent dans l'affaire. Le plan d'affaires reste le document attendu par les apporteurs de ressources mais nos expériences menées dans le cadre de recherches sur la pédagogie de l'entrepreneuriat montrent qu'il est pertinent d'insister sur la notion de BM qui devient le point focal de la mise au point du projet et, dans le même temps, celui du programme pédagogique. Nous avons aussi assisté à des levées de fonds alors que le plan d'affaires n'était pas présenté, même si, alors, la formalisation minimale du BM défendu en constitue, certes, les prémisses.

Le premier exemple illustrant la fonction de conviction du BM s'est manifesté dans le cadre du Master CREE (création, reprise d'entreprise et entrepreneuriat). Les étudiants doivent présenter leur plan d'affaires pour valider une des unités d'enseignement du programme. Le jury est composé de professionnels du financement (banquiers, capitaux-risqueurs, business angels), de l'accompagnement (conseillers en création/reprise) ou de dirigeants-entrepreneurs. Aucun enseignant ne participe au jury. Il a été remarquable de constater que l'année où l'approche par le BM a été mise en place, les membres du jury ont questionné les responsables de la formation pour savoir ce qui avait changé

pour que les étudiants deviennent à ce point plus convaincants.

Avant d'échanger avec le jury, les porteurs ont 15 minutes pour présenter leur projet, sachant que, plus tôt dans l'année, ils doivent réaliser l'exercice en 10 minutes, temps imposé pour les contraindre à faire la part entre l'essentiel et l'accessoire. La présentation est faite sans que le vocabulaire utilisé singulièrement par les spécialistes du BM (ex : proposition de valeur) ou que celui du modèle GRP (ex : génération de la valeur) ne soient employés. Par contre les candidats à l'entreprise déroulent le projet en respectant, lors de la présentation, les rubriques du modèle (le contenu de G, puis le contenu de R, puis le contenu de P)²¹.

› Un outil pour imaginer et stimuler sa créativité

Le recours à des démarches d'essence heuristique aide la représentation du BM. À ce titre, des méthodes faisant appel à la créativité, à l'expérience, au jugement, etc. des individus peuvent être convoquées pour imaginer celui d'une nouvelle activité, pour comprendre ceux de la concurrence (*benchmarking*), etc. La stratégie gagne à s'appuyer, à côté des méthodes analytiques, sur des méthodes heuristiques²². Les méthodes de créativité ont fait leur preuve dans le domaine de l'entrepreneuriat²³. Le BM peut être au cœur de ce registre²⁴. Nous nous y essayons avec la cartographie

cognitive qui a été utilisée pour aider les dirigeants à travailler leur vision stratégique²⁵. Dans la même veine, la notion de *Mind Mapping* est plus explicitement mobilisée dans une séance de créativité.

En phase de démarrage, pour des porteurs de projet au stade de l'idée d'affaires, le BM évite de figer trop rapidement la cible envisagée et d'explorer des marchés auxquels le créateur n'aurait pas pensé spontanément. Des exercices animent ce type de séances, par exemple celui du « *Massage pour bébés*²⁶ ». Avec ce cas, il est demandé aux participants de réfléchir au rêve de Sonia. Sonia est kinésithérapeute et souhaite proposer des cours de massages pour les bébés. Amenés à concevoir le BM de Sonia, les participants s'orientent dans un premier temps vers une cible naturelle pour son idée : les jeunes parents citadins, CSP +, préoccupés du bien-être de leur enfant, et à même de pouvoir s'offrir des cours de massages pour leur bébé. Ce ciblage peut s'avérer rentable et Sonia en rester là. Pour autant, le modèle GRP invite les participants à se poser d'autres questions : n'y a-t-il pas d'autres sources de revenus possibles ? Et si les utilisateurs n'étaient pas les payeurs ? Qui pourrait financer à leur place ? Comment toucher l'intégralité du marché ? Ce questionnement les conduit à être plus innovants et à imaginer des partenariats susceptibles de démultiplier le potentiel de leur affaire : avec par exemple les industriels du secteur pharmaceutique fournisseurs de produits de massage qui pourraient financer des

21 D'ici la fin 2012, le site <http://www.entrepreneuriat.org> offrira des exemples de présentation.

22 Desreumaux, A., 1993, *Stratégies*, Paris, Dalloz.

23 Carrier, C., 1997, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec. Verstraete T. (dir) 2010, op.cit.

24 Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010, *business model Generation*, John Wiley et sons, New Jersey, Inc Hoboken.

25 Cossette, P., Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 1-18.

26 Ce cas a été développé, à partir de données réelles, par Fabrice Scipion, entrepreneur, maître de conférences associé à l'Université de Bordeaux et membre de l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO.

formations en maternités, avec les collectivités territoriales qui subventionneraient un public différent de familles moins favorisées, avec des crèches d'entreprises, etc., en mettant en évidence à chaque fois ce que chaque partie prenante apporterait à l'affaire et ce qu'elle pourrait en retirer, dans une logique gagnant-gagnant.

› Un outil pour formaliser

Le BM est placé au cœur du processus entrepreneurial (figure 3, page suivante), lequel guide nos actions de formation et de recherche-action.

Ce processus comporte cinq phases (comportant elles-mêmes un certain nombre d'étapes) constituant un dispositif gigo-gne, ou un système de poupées russes, en ce sens que l'idée se retrouve dans l'opportunité, elle-même étant dans le BM constituant la base de la stratégie rédigée dans le plan d'affaires. En synthèse, tout porteur de projet doit trouver une idée d'affaires qu'il mettra au point et, si possible, protégera pour exploiter l'opportunité d'affaires qu'il aura révélée pour mieux convaincre les partenaires possédant les ressources nécessaires à son projet et, ainsi, construire un BM au cœur d'une stratégie rédigée dans un plan d'affaires exigé par certains acteurs de la création d'entreprise. Cet exercice de formalisation ne doit toutefois pas être pensé comme ultime, puisqu'il est utile d'exploiter plus tôt le pouvoir émancipatoire de l'écriture²⁷, c'est-à-dire que celle-ci révèle des éléments auxquels le rédacteur ne penserait pas en son absence ou à préciser, lors d'une relecture, certains aspects

antérieurement formalisés. Par le pouvoir émancipatoire de l'écriture, le créateur voit ce qu'il pense et ajuste sa représentation du BM. L'exercice oral et l'exercice écrit sont complémentaires, l'oralité testant la fluidité d'un message mis au point par l'écriture. À ce titre, nous exigeons la représentation du BM sous deux formes : un document écrit d'environ 10 pages et la réalisation de quatre diapositives comportant le moins de texte possible (au profit de graphiques, de photos et parfois de vidéos) pour accompagner la rédaction précédente. Ces diapositives servent l'exercice de conviction oral présenté précédemment, lequel reste ainsi cohérent avec le document rédigé.

La formalisation est une première façon de « faire voir » le BM. Ainsi, la représentation que l'entrepreneur a de son BM s'incarne et se matérialise. D'implicite, il devient explicite et donc communicable à autrui.

Voici un exemple de contenu de la formalisation écrite du BM, pour un format A4 et une rédaction en police Times corps 12 avec des marges gauche, droite, haute et basse de 2cm : 1 page de garde (nom de projet, de l'équipe, date) ; 1 page de synthèse du BM qui constitue la première page de l'*executive summary* que l'on retrouvera dans le plan d'affaires et résumant la génération de la valeur, sa rémunération et son partage ; cette page de synthèse est ensuite développée en environ 6 pages (2 pages développant le G, 2 pages développant le R et 2 ou davantage pour le P car y prend également place un tableau des parties prenantes).

› Un outil pour diagnostiquer

Des méthodes plus analytiques peuvent être conçues pour auditer une activité existante et mettre au jour le BM afférent.

27 AUDET, M., 1994, Plasticité, instrumentalité et réflexivité, in COSSETTE (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska (réédité en 2003 aux éditions de l'ADREG, <http://www.adreg.net>).

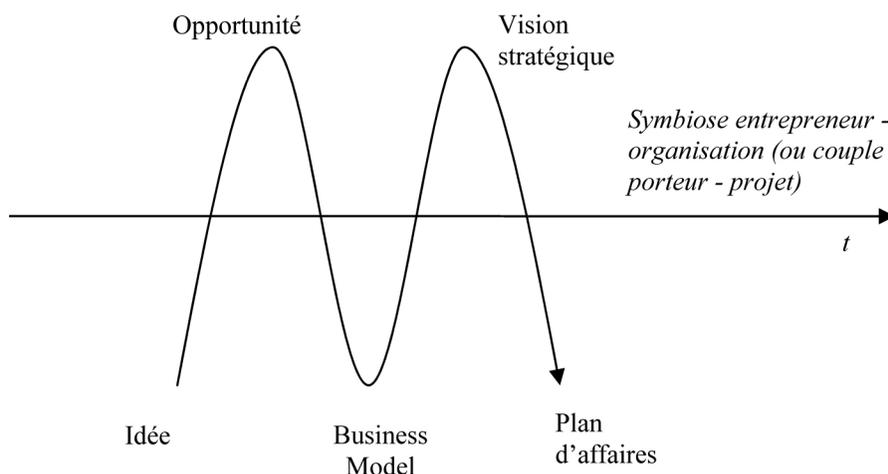


Figure 3. De l'idée au plan d'affaires : une nouvelle version du processus entrepreneurial (Verstraete et Saporta, 2006)

Nous avons déployé l'outil avec de jeunes dirigeants du secteur du bâtiment²⁸. Rappelons que, dans ce cadre, le modèle GRP mobilise des outils classiques du diagnostic d'entreprise (tels que le SWOT ou le modèle de la rivalité élargie de Porter). G, R ou P peuvent faire l'objet d'une évaluation selon la méthode PMI (Plus ou Moins Intéressant) qui consiste à identifier les points forts d'une dimension, ses points faibles - ou axes de progrès - et ce qu'il serait intéressant de faire pour la développer.

Pour cette recherche-action, la formalisation évoquée plus haut (rédaction à l'écrit et présentation à l'oral) a été réalisée en trinôme par deux chercheurs et un dirigeant, ce dernier étant dans une situation d'appropriation du modèle. Les cinq entre-

preneurs ayant participé ont ainsi « vu », non sans une certaine émotion ou fierté, la représentation de leur entreprise apparaître sous leurs yeux. À partir de cette représentation, il a été tenté d'aller plus loin pour évaluer la stabilité du BM révélé. Cette phase a permis aux dirigeants de porter un regard neuf sur leur entreprise et d'envisager de manière lucide les changements que certains pressentaient mais n'avaient pas explicités. Dans le cas de l'entreprise ETR (Tableau 2), spécialiste en installations électriques, le diagnostic par le BM a confirmé l'idée de procéder à un glissement de cible des appels d'offres, très concurrentiels et peu rémunérateurs en marge, vers une clientèle privée.

› Un outil pour prévoir

Cette fonction du BM a été appréciée dans le cadre de nombreux projets de création d'entreprise mais pour les entreprises existantes elle sera appréciée par une nouvelle recherche-action démarrant très prochainement sur le terrain des jeunes entreprises du bâtiment. Le diagnostic (cf. paragraphe précédent) est souvent

²⁸ Voir le rapport de recherche sur le terrain des dirigeants de la Fédération Française du Bâtiment de Gironde : Verstraete T. (dir.), *Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de business model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment*, Rapport de recherche de la Chaire Entrepreneuriat de l'Université Montesquieu Bordeaux IV, 2011 (présenté en communication lors du congrès 2011 de l'*International Council for Small Business* à Stockholm et lors du congrès 2011 de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation à Paris).

	+	-	i
Génération de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Charisme et expertise de Monsieur ETR à sa fille - Stabilité et compétences des salariés - Valeurs, vision et dynamisme de MA Ramos - Notoriété - Réseau de Monsieur E 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - SAV (mise en place de contrats de maintenance) - Prospection commerciale - Départs à la retraite à moyen terme - Temps de réalisation des dossiers d'appels d'offre 	<ul style="list-style-type: none"> - Site internet, Événementiel, Newsletter, Signalétique - Embauche d'un agent commercial - Embauche d'un technicien pour l'étude des dossiers (appels d'offres)
Rémunération de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et rigueur de Mme ETR - Trésorerie excédentaire et placée 	<ul style="list-style-type: none"> - Canal des appels d'offre (faible levier d'action sur le taux de transformation + marge faible) - Transmission des procédures financières 	<ul style="list-style-type: none"> → Glissement de cible : Développer le canal hors appel d'offres → Passage d'une activité artisanale à une activité industrielle : <ul style="list-style-type: none"> → Formaliser les procédures techniques → Formaliser les procédures financières
Partage	<ul style="list-style-type: none"> - Fidélité relationnelle - Fiabilité relationnelle - Turn-over nul - Investissement FFBG 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation limitée avec les acteurs en appels d'offres 	<ul style="list-style-type: none"> - Glissement de cible

Tableau 2 : La société ETR en synthèse

le prélude à un exercice prospectif lors duquel une version idéalisée du BM peut être imaginée pour, ensuite, concevoir les plans d'action conduisant du BM mis au jour au BM idéalisé.

Dans cette deuxième phase de travail, les dirigeants qui avaient participé au premier terrain doivent imaginer, aidés de l'équipe des chercheurs, l'avenir de leur entreprise à 5 ans. Cet exercice s'appuie sur des données de prospective propres à leur secteur et de prévisions en interne qui sont intégrées à un nouveau BM, selon la grille GRP déjà connue des participants. En tenant compte des mutations présumées de l'environnement externe et interne, quel pourrait être le BM idéal pour leur entre-

prise dans le futur ? L'opération a pour but de transmettre aux dirigeants un outil et une méthode afin de questionner l'écart entre aujourd'hui et demain et les moyens nécessaires pour parvenir à mettre en place un BM optimisé. Nous retrouvons ici l'idée que le modèle GRP n'est pas seulement un outil qui permet de donner une photo à l'instant t de l'organisation auditée mais également un outil dynamique, de pilotage à moyen terme. Le protocole prévoit le dessin de scénarii permettant de passer du BM mis au jour au BM idéalisé.

» Une pédagogie de l'entrepreneuriat

Le BM peut indéniablement prendre place au cœur d'une ingénierie pédagogique de

l'entrepreneuriat. Nous le mobilisons dans le cadre de formation plus ou moins longues et diplômantes dans le domaine de l'entrepreneuriat (DU, Licence, Master) ou non (cours dans d'autres spécialités), mais aussi dans le cadre de séminaires de sensibilisation en Région Aquitaine auprès des étudiants de l'enseignement supérieur. Avec ce dispositif, nommé Entrepreneuriat Campus Aquitaine (ECA), à ce jour, environ 15000 étudiants ont été sensibilisés. Il s'agit de leur montrer que l'entrepreneuriat est une voie d'insertion professionnelle qu'ils peuvent raisonnablement envisager et cela quel que soit le domaine (art, culture, économie sociale et solidaire, haute technologie, etc.). L'esprit d'entreprise permet, d'une part, à l'individu de se réaliser et, d'autre part, d'apporter de la valeur économique et/ou sociale à l'organisation qu'il crée ou reprend, ou à celle qui l'emploie, que cette organisation relève de la sphère privée ou de la sphère publique, de la firme ou de l'association, du contexte professionnel essentiellement mais pas uniquement. Le BM peut s'exprimer dans ces différentes situations.

Les séminaires sont composés de cinq demi-journées généralement réparties comme suit :

L'originalité du dispositif est, premièrement, d'être participatif car le travail de présentation d'un BM est à réaliser en groupe (composé d'un nombre variable d'individus en fonction de l'effectif sensibilisé, lequel nous place parfois face à une quinzaine d'étudiants, parfois face à 450 pour une même session). Les apprenants sont acteurs de leur démarche et obtiennent, au-delà d'une note, un avis professionnel en retour de leur investissement personnel. Deuxièmement, le dispositif permet de sortir l'entrepreneuriat des cursus de gestion où il trouve habituellement sa place. Ainsi, des publics aussi divers que des ingénieurs, étudiants en lettres, en droit, en ethnologie ou en biologie ont été sensibilisés, démontrant que l'entrepreneuriat est transversal et que le BM peut être enseigné quels que soient la discipline et le secteur envisagé pour entreprendre (secteur privé, secteur publique, économie solidaire, secteur associatif, culturel, etc.). 3 500 étudiants aquitains bénéficient désormais annuellement de ces séminaires qui ont suscité des réactions d'enthousiasme de la part de participants (les séminaires sont systématiquement évalués par eux). Le GRP, au cœur du dispositif, est particulière-

Demi-journée N°1	Présentation du séminaire, le phénomène entrepreneurial, le processus (de l'idée au plan d'affaires avec focus sur le BM) + témoignages de jeunes entrepreneurs
Demi-journée N°2	Focus sur l'idée, notamment la protection industrielle, témoignage de partenaires et/ou d'entrepreneurs
Demi-journée N°3	Le marché (trouver l'information, estimer un chiffre d'affaires, enquêter sur l'environnement général et la cible, convoquer le réseau ...) + témoignages de structures d'aides et présentation du réseau afférent
Demi-journée N°4	Élaboration du BM (présentation de l'outil GRP) + témoignages de jeunes entrepreneurs (présentant leur BM)
Demi-journée N°5	Soutenance du BM, imaginé par le groupe, devant un jury (un ou deux mois après la 4eme séance)

ment bien perçu car il permet d'articuler tous les principes énoncés en séances de formation et devient l'outil pratique à s'approprier pour créer, réfléchir, comprendre, construire, échanger et, au final, convaincre.

La liste des fonctions du BM n'a pas été épuisée par le propos précédent. Par exemple nous aurions pu évoquer sa fonction en tant qu'outil de narration, isoler sa fonction de type *benchmarking* (notamment pour la comparaison du BM imaginé avec les modèles s'étant imposés dans un secteur), etc. Si cela a été un objet de recherche très intéressant à investir et à théoriser, le BM a été d'une grande richesse lors de son déploiement sur différents terrains où il relie la stratégie à l'opérationnel. Les pistes de recherche

sont encore très nombreuses, et nous voudrions terminer ce papier en suggérant à ceux qui l'étudient de ne pas oublier la valorisation pratique de leur travail en apportant aux acteurs de l'entrepreneuriat des outils d'aide à la conception et à la décision. Le principal intérêt du BM comme objet d'étude est le lien qu'il impose entre théorie et pratique.

► **Thierry Verstraete** est Professeur de Sciences de Gestion et **Florence Kremer** et **Estèle Jouison-Laffite** sont Maîtres de Conférences à l'Université de Bordeaux.

Tous les trois sont membres de l'Équipe Entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations), Chaire Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux, Pôle Universitaire de Sciences de Gestion.