



HAL
open science

De la conception au pilotage de l'organisation impulsée : design et contrôle par le Business Model

Emilie Garcia

► **To cite this version:**

Emilie Garcia. De la conception au pilotage de l'organisation impulsée : design et contrôle par le Business Model. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2023. Français. NNT : 2023BORD0273 . tel-04373660

HAL Id: tel-04373660

<https://theses.hal.science/tel-04373660v1>

Submitted on 5 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ

Présentée par
Émilie GARCIA

Soutenue le 25 octobre 2023

**De la conception au pilotage de l'organisation
impulsée : *design* et contrôle par le *Business Model***

Sous la direction de : Thierry VERSTRAETE, Professeur des Universités, Université de Bordeaux
Co-directrice : Florence KRÉMER, Maître de conférences, Université de Bordeaux

Membres du jury

Mme Sandrine BERGER-DOUCE

Professeur des Universités, École des Mines de Saint-Etienne

Mme Florence KRÉMER

Maître de conférences, Université de Bordeaux

Mme Sophie REBOUD

Maître de conférences, Burgundy School of Business

M. Olivier TORRÈS

Professeur des Universités, Université de Montpellier

M. Thierry VERSTRAETE

Professeur des Universités, Université de Bordeaux

Rapporteur

Co-directeur de thèse

Rapporteur

Président

Directeur de thèse

Titre

De la conception au pilotage de l'organisation naissante : *design* et contrôle par le *Business Model*

Résumé

L'interrogation posée par le travail doctoral concerne le problème du pilotage de l'entreprise naissante et a été guidée par un étonnement au regard à la fois des pratiques et de la recherche. En effet, alors que le *Business Model* (BM) fait l'objet d'une utilisation soutenue pour la conception (le *design*), voire la redéfinition (le *redesign*), du projet entrepreneurial, il semble peu faire l'objet d'un emploi comme outil de pilotage conduisant à suivre la stratégie imaginée lors de la conception du modèle, et à alerter sur les écarts se produisant en vue d'ajustements à réaliser (soit corriger la trajectoire, soit revoir la destination quitte à parfois pivoter). L'objet de la thèse porte ainsi sur l'utilisation du BM comme outil de pilotage. Il s'agit également de passer d'une approche synchronique du BM à une approche diachronique pour en apprécier l'évolution continue, de sorte à en faire un outil de pilotage. Le protocole de ce travail de thèse s'appuie sur trois phases mobilisant des méthodes qualitatives : une exploration du terrain auprès de 20 praticiens, une étude de cas en contexte de *startup* en croissance et une recherche-action multi-terrain au sein de trois organisations présentant trois degrés de maturité différents. Nous mobilisons le modèle GRP pour étudier le pilotage réalisé au sein de ces organisations. Ce modèle sert de guide à la collecte de données, à la restitution des cas, à l'analyse thématique inter-cas et d'instrument de pilotage. La thèse aboutit à la formulation de propositions sur les enjeux et limites du pilotage par le BM.

Mots clés

Business Model, design, redesign, pivot, changements stratégiques, pilotage, outils de gestion, étude de cas, recherche-action multi-terrain, PME, startup

Title

From design to management of the emerging organization : design and control through the Business Model

Abstract

While the Business Model (BM) is used extensively for the conception (design), or even the redefinition (redesign), of the entrepreneurial project, it seems to be little used as a management tool for monitoring the strategy that was devised at the time of the conception of the business and for alerting on any deviations from that strategy in order to make adjustments (to correct the trajectory or to review the destination, even if that means to pivot). Therefore, the question posed by the doctoral work concerns the problem of running a nascent company and was guided by this apparent omission, both in terms of business practices and research. The objective of the thesis is thus to use the BM as a management tool. It is also a question of moving from a synchronic approach to the BM to a diachronic approach in order to appreciate its continuous evolution so as to make it a management tool. The protocol used for this thesis is based on three phases using qualitative methods: an exploration of the field with 20 practitioners, a case study in the context of a growing startup and multi-field action research within three organizations at three different stages of development. We use the GRP model to study the management carried out in these organizations. This model serves as a guide for data collection, case reporting, thematic inter-case analysis and as a management tool. The thesis leads to the formulation of proposals on the challenges and limits of control through the Business Model.

Keywords

Business Model, design, redesign, pivot, strategic changes, control, management tools, case study, multi-field action research, SME, startup

Unité de recherche

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), EA 4190
Université de Bordeaux - Pôle Universitaire de Sciences de Gestion, Bât. C
35, avenue Abadie 33 072 BORDEAUX

L'Université de Bordeaux n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans la thèse ;
ces opinions devront être considérées comme propres
à leur auteur.

Remerciements

J'adresse mes premiers remerciements à mon directeur de thèse, le Professeur Thierry Verstraete, pour avoir accepté d'encadrer mon travail doctoral et m'avoir permis de vivre plusieurs vies professionnelles passionnantes. Je lui suis reconnaissante de m'avoir encouragée à cultiver une vision pragmatique de la recherche basée sur l'observation des pratiques, l'étude des cadres théoriques et de viser des formes de valorisation utiles à la société. Ses conseils et son accompagnement tout au long de mon projet doctoral m'ont été précieux et formateurs.

J'adresse mes chaleureux remerciements à ma co-directrice de thèse, Florence Krémer, sans qui ce travail n'aurait pu aboutir. Son soutien indéfectible, son temps, ses mots toujours justes, sa clairvoyance et ses mises en perspective qui m'ont été particulièrement précieuses tout au long de ces six années.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accorder du temps à l'examen de ce travail, le président du jury, Professeur Olivier Torrès de l'université de Montpellier, les deux rapporteurs, le Professeur Sandrine Berger-Douce de l'École des Mines de Saint-Etienne et Sophie Reboud, professeur à Burgundy School of Business pour l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de ma thèse.

Je suis reconnaissante aux membres de l'équipe de recherche GRP-Lab, pour leur bienveillance lors de mes présentations en réunion d'équipe. J'adresse ma profonde reconnaissance à Estèle Jouison-Laffitte pour ses conseils toujours justes dans moments déterminants mais surtout pour m'avoir transmis, à travers nos échanges, ses publications et ses interventions, l'envie de m'engager sur ce chemin de la thèse.

Je remercie Pr. Stéphane Trébucq pour son temps et ses conseils dans la phase inconfortable d'analyse des résultats. Que les correcteurs du manuscrit, Hélène Dubourg, Antoine Mandret-Degeilh et Stéphane Truchot soient ici remerciés pour leurs remarques et le temps consacré à chasser les coquilles. Je remercie enfin les gestionnaires de l'école doctorale, de l'IRGO et du collègue doctoral pour leur disponibilité dans le suivi de mon dossier.

L'activité pédagogique fait partie de l'expérience acquise lors du travail de thèse. Je remercie Xavier Hollandts, professeur à Kedge Business School et Murielle Alday, professeur à Kedge Business School pour leur amitié, leur bienveillance et l'esprit insufflé auprès des étudiants-entrepreneurs formés et accompagnés dans les programmes.

J'ai pu mener à bien cette recherche grâce aux professionnels qui m'ont consacré de leur temps et des informations parfois sensibles et en particulier les quatre entreprises qui m'ont ouvert leurs portes.

Chaque chapitre a représenté une montagne chaque fois plus haute à gravir. Je suis reconnaissante à toutes les personnes qui m'ont encouragée et soutenue. Mes remerciements les plus précieux s'adressent à Stéphane pour sa patience, son soutien dans l'organisation familiale, sa présence auprès de Léo et à mes parents pour leur soutien inconditionnel.

Sommaire

Introduction générale	7
Partie I / <i>Business Model Design</i> : concevoir le projet entrepreneurial	23
Chapitre 1. Le <i>design</i>, une étape de conception des opérations	26
1.1 <i>Étymologie et évolution de la pratique du design</i>	28
1.2 <i>La recherche en design</i>	39
1.3 <i>Le design management, un courant de recherche émergent</i>	46
1.4 <i>Conclusion du chapitre 1</i>	51
Chapitre 2. Le <i>Business Model</i>, un outil pour concevoir le projet entrepreneurial	53
2.1 <i>Le Business Model dans la pratique</i>	56
2.2 <i>Le Business Model en tant qu'objet de recherche</i>	65
2.3 <i>Conclusion du chapitre 2</i>	84
Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation naissante par le <i>Business Model</i>	87
3.1 <i>Quid de la stratégie de l'organisation naissante</i>	91
3.2 <i>L'apport du contrôle dans le pilotage des organisations naissantes</i>	101
3.3 <i>Conclusion du chapitre 3</i>	119
<i>Synthèse de la Partie 1 et formulation de la question de recherche</i>	123
Partie II / Piloter le changement de l'organisation naissante	132
Chapitre 4. Posture épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche	134
4.1 <i>Clarification du profil épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche</i>	137
4.2 <i>Méthodes déployées pour chacune des trois phases empiriques</i>	167
4.3 <i>Conclusion du chapitre 4</i>	184
Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques	186
5.1 <i>Phase 1- De la stratégie au pilotage : les enseignements tirés de l'exploration du terrain</i>	189
5.2 <i>Phase 2- outil et pratiques de pilotage : l'étude de cas PIL</i>	222
5.3 <i>Phase 3-spécificités de l'activité de pilotage par le BM selon le degré maturité de l'organisation : la recherche-action multi-terrain VOL, BIK, RUN</i>	243
5.4 <i>Conclusion du chapitre 5</i>	294
Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du <i>Business Model</i> à des fins de pilotage	296
6.1 <i>Un nouvel apport des sciences du design au projet entrepreneurial</i>	299
6.2 <i>Les pratiques évolutives du BM vers de nouvelles fonctions</i>	302
6.3 <i>Les enjeux de pilotage pour l'organisation naissante</i>	310
6.4 <i>Conclusion du chapitre 6</i>	315
<i>Synthèse de la partie 2</i>	317
Conclusion générale	325
Bibliographie	334
Table des annexes	366

Introduction générale

Alors que les politiques publiques accompagnent massivement la création d'entreprise depuis cinq décennies dans ce qu'Audretsch (2006) qualifie d'économie entrepreneuriale, force est de constater que le taux de mortalité des entreprises en France restait, en 2019, encore très élevé : 39 % des entreprises créées ne survivront pas à leur cinquième année d'existence¹. Parmi les entreprises encore en activité, 21 % se trouvent en difficulté. L'INSEE, préférant parler de taux de pérennité, identifie cinq déterminants dans la continuité de l'activité :

- le statut juridique, les sociétés sont plus pérennes que les entreprises individuelles ;
- les compétences de l'équipe entrepreneuriale, l'expérience dans le métier favorise la pérennité, la part d'entreprises encore actives cinq ans après la création est de 66 % lorsque le créateur a plus de 10 ans d'expérience dans le secteur ;
- la capitalisation au démarrage, 72 % des entreprises de 2014 ayant investi au moins 80 000 € à la création sont encore actives cinq ans après, contre seulement 55 % pour celles ayant investi moins de 2 000 € ;
- le secteur d'activité (exemple) et la zone géographique d'implantation (zones urbaines étant plus favorables).

Parmi les principales causes de défaillances identifiées (problèmes de trésorerie, de rentabilité, défaut de paiement des clients, mauvaise appréhension du marché), la gestion par l'équipe dirigeante joue un rôle fondamental.

L'outillage à disposition des entrepreneurs est pourtant foisonnant et les acteurs du conseil en entrepreneuriat et de l'expertise-comptable sont nombreux. Parmi les outils à disposition, le *Business Model* occupe une place de choix dans la conception du projet entrepreneurial, car il permet au créateur de lier la pensée et l'action dans la maturation de son idée d'affaires (Verstraete, 2001, 2003). Penser le projet nécessite le recours à une démarche cognitive induisant un temps de créativité, de veille, d'observation nécessaires pour la collecte et l'analyse d'informations. En phase de création, puis en phase de mise en œuvre, l'entrepreneur est alors en situation d'exercer de multiples rôles : concepteur, stratège, analyste, communicant,

¹ INSEE. (2019). <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5353768> consulté le 18 juillet 2023

commercial, gestionnaire, logisticien, qualiticien, dans ce que Torrès (2000) qualifie d'effet de proximité inhérent à la jeune organisation petite au démarrage (Sammut, 1995). Marchesnay (1990) considère le chef d'entreprise comme étant tout à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant. Si les outils de gestion à disposition sont nombreux, en revanche, la formation à ces outils et l'accompagnement au pilotage de l'organisation semblent plus marginaux. Comme si le néo-entrepreneur développait naturellement des compétences en gestion, une fois placé en situation de management de son organisation.

Pourtant, de nombreuses difficultés marquent le démarrage de l'activité : changements de l'environnement, arrivée d'un nouveau concurrent, contraction du marché... L'organisation naissante est marquée par un environnement instable, de fortes incertitudes sur le plan commercial et nécessite des ressources de différentes natures. L'obtention de ces ressources induit un exercice de conviction des partenaires, des clients, des fournisseurs désormais considérés comme parties prenantes agissant au sein d'un écosystème. Chacune d'entre elles ayant des attentes particulières, des demandes spécifiques pour pouvoir s'engager dans le déploiement du projet et y apporter une contribution dans une relation d'échange gagnant-gagnant visant le partage de la valeur créée par l'organisation (Verstraete et Jouison, 2009 ; Verstraete et Saporta, 2006).

Dans cette perspective de partage de la valeur, la conception de l'organisation, puis son intégration dans un écosystème préalablement existant, questionnent l'approche et les pratiques des entrepreneurs en matière de responsabilité sociale et environnementale. Or, Berger-Douce (2008) observe que la responsabilité des PME se caractérise beaucoup plus par des actions ponctuelles que par une démarche véritablement structurée. Pourtant, les réglementations européennes et nationales tendent vers une évaluation précise et une communication claire des impacts produits par les organisations sur leur environnement. En témoigne la directive CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*² - précisant les obligations inhérentes à la publication de rapport extra-financier, actuellement obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés (ou ayant un CA ou un total au bilan de plus de 100 millions €). À partir de 2024, cette directive élargit son périmètre aux entreprises de 250 salariés (ou ayant 40 M€ de chiffre d'affaires net, 20 M€ de total du bilan), puis, dans les années, à venir, à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Mais l'application de la législation ne pourra se passer que par

² Texte réglementaire : <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-European-sustainability-reporting-standards-first-set> en consulté le 10 août 2023

l'apprentissage de la durabilité (Reboud, 2023) et l'appréhension d'un monde en mutation permanente. La commission européenne a, depuis 2017, précisé ses attentes sur l'information non financière, le rapport extra-financier étant composé de la présentation du BM de l'entreprise³ accompagné une série d'indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (appelés indicateurs ESG)⁴. Outre les connaissances à acquérir sur les grands enjeux contemporains (changement climatique, effondrement du vivant, raréfaction des ressources, mouvements sociaux, crises sanitaires, géopolitiques, énergétiques, économiques...) une appréhension de l'outil BM par les dirigeants et leurs conseillers semble devenir nécessaire.

Depuis les années 1990, le concept de *Business Model* a connu un succès international dans les milieux entrepreneuriaux et académiques. Ouvrages, articles, thèses, congrès, revues scientifiques et numéros spéciaux ont été consacrés à ce concept, et une communauté de chercheurs a vu le jour. La conception, puis l'évolution du projet entrepreneurial à l'aide du BM ont fait l'objet de nombreuses recherches. En revanche, l'étude de la mise en œuvre du projet à l'aide du BM a été peu investie, alors que nombre d'organisations traversent péniblement leurs premières années de développement. Les questions guidant notre réflexion au début du travail doctoral portent sur le démarrage des opérations, lorsque l'organisation se crée et se déploie dans son environnement. Dans cette phase, on observe que la mise en œuvre du BM est confrontée à tout un ensemble d'éléments nécessitant des adaptations. Plus spécifiquement en contexte de *startup* (dont le taux de mortalité se situerait entre 60% et 90% selon les médias en ligne consacrés aux *startup* sans qu'aucune étude ne s'accorde sur ce chiffre⁵), notamment celles relevant du secteur numérique. On constate que ces dernières sont souvent conduites à redéfinir leur BM une fois en prise avec leur marché. Cette redéfinition du BM en contexte d'organisation naissante a été peu étudiée dans la littérature qui s'est largement consacrée au BM pour son utilité en phase de conception de projet.

Notre équipe de recherche d'accueil (l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO - Institut de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Bordeaux) travaille depuis de nombreuses années sur le BM. Elle a été créée en 2005 avec cette idée de contribuer à l'amélioration des pratiques de la gestion dans le domaine de l'entrepreneuriat, sans perdre de vue que la recherche

³ Texte réglementaire : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52017XC0705%2801%29&from=EN>, précisions apportées p.10 sur ce que la Commission Européenne appelle le modèle commercial consulté le 30 juin 2023

⁵ https://wydden.com/chiffres-cles-startups-france/#Nombre_de_startups_en_France consulté le 1^{er} mars 2019 et <https://tool-advisor.fr/blog/chiffres-startup-francaise/> consulté le 12 août 2023

apporte prioritairement un savoir académique. La création de la plateforme GRP-lab.com en est le principal témoignage⁶. Plus précisément, l'équipe s'est attachée à en montrer les possibles usages. Ce thème est principal dans son agenda de recherche depuis les années 2010 avec des publications dès 2012 sur certaines fonctions du BM. Dans une publication portant sur l'une d'entre elles, Verstraete, Boncler et Dondi (2022) ont présenté le tableau 0.1 correspondant à cet agenda.

Tableau 0.1 Liste non exhaustive des fonctions possibles du *Business Model* (Verstraete et al. ; 2022, p.36)

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 (2009) ; Dubosson-Torbay et al. (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 al. (2012) ; Warnier et al. (2012) ; Krémer et al. (2014)
D - Accompagnement	Le BM aide à séquencer et à accompagner les projets entrepreneuriaux pour les faire gagner en maturité et pour les porteurs, les faire gagner en conviction.	Schieb-Bienfait et al. (2014) ; Jouison et al. (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 et al. (2018a) ; Krémer et al. (2021) ; voir également les numéros spéciaux du <i>Journal of Business Model</i> : 7(3) de 2019 et 9(3) de 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 (ex : pitch).	Doganova et al. (2009) ; Malmlose et Lueg (2019)
G - Analyse concurrentielle	Le BM des concurrents est mis au jour et étudié.	Dubosson-Torbay et al. (2002) ; Bereznoi (2014)
H - Benchmarking	Le BM d'autres organisations est mis au jour et étudié pour identifier de bonnes pratiques (dans la globalité ou dans certaines parties). On rangera ici les classifications des types de BM.	Mikhalkina et al. (2015) ; Tsoi et al. (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 et al. (2019) ; Montemari et al. (2019) ; Sort et Roslender (2021) ; Bini et al. (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.	Verstraete, Boncler et Dondi (2021) ⁷

Note des auteurs (p.37) : « 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. »

⁶ www.grp-lab.com, éventuellement pour l'historique du projet, voir Verstraete (2015)

⁷ Ajouté par nos soins puisque la contribution des auteurs a été d'utiliser le BM comme outil de diagnostic

Notre travail doctoral concerne la fonction pilotage du BM, peu travaillée par les chercheurs.

Le BM est désormais beaucoup travaillé en recherche. Celle-ci étant un regard sur les pratiques et sur ce que disent les chercheurs des pratiques (Desreumaux, 1996), ce n'est pas surprenant. En effet, le BM est un *buzzword* (Magretta, 2002) dont il fallait encore comprendre le sens. Initialement, il était plutôt réservé à ce qui est qualifié de net-économie (il est d'une utilisation beaucoup plus large aujourd'hui) et s'est inscrit comme un vocabulaire embarqué par les évolutions technologiques, liées à la transformation numérique des entreprises voire plus généralement de la société. Depuis les années 2000, l'État et les collectivités ont investi massivement pour accompagner l'émergence d'une nouvelle économie numérique. Née aux Etats-Unis, la net-économie a donné naissance au phénomène *startup* qui s'est largement déployé dans de nombreuses régions du monde occidental. Dans le sillon de Microsoft et Apple, créées respectivement en 1975 et 1976, la net économie a vu émerger, dans les années 1990 et au début des années 2000, Amazon (1994), Google (1998), Facebook (2004). Les initiales de cinq géants forment l'acronyme GAFAM. Ces entreprises participent à un mouvement évidemment beaucoup plus important prenant, pour l'essentiel, ses racines dans la Silicon Valley en Californie avec le développement des secteurs de l'électronique et de l'informatique, puis dans l'accélération des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui, ce phénomène *startup* trouve un écho retentissant, très enthousiaste, voire idéalisé, auprès des porteurs de projet en création d'entreprise et des acteurs du financement. Cet engouement se traduit par une effervescence de projets qui adoptent une démarche, des codes et un vocabulaire inscrits dans la culture *startup* sans pour autant en avoir toujours ni la nature ni l'ambition. La définition du mot *startup* (dont l'utilisation est bien antérieure à l'apparition du phénomène auquel il est désormais souvent associé) a été clarifiée par l'INSEE mais l'on constate de multiples amalgames dus à une communication floue, voire une novlangue inaudible pour les non-initiés.

Cet écosystème *startup* est marqué par l'accélération du développement des nouvelles technologies, par les leviers offerts par la mondialisation des échanges et les conséquences de la désindustrialisation, considérée désormais comme trop marquée, au profit d'une société de services (cette dernière restant attachée à des industries délocalisées dont elle est devenue dépendante). Il offre aux *startup* des possibilités de croissance inégalées, un déploiement sur des marchés internationalisés, l'opportunité de s'appuyer sur les technologies numériques

notamment pour créer en continu de nouveaux services répondant à de nouveaux usages marqués par un vocabulaire nouveau, tout du moins en apparence. Ainsi, la presse généraliste et des néo-entrepreneurs se font largement écho de « l'ubérisation » de l'économie, de « la *disruption* » de leurs marchés, de « la scalabilité » de leurs produits, des techniques marketing de « *growth hacking* », de leur financement via le « *crowdfunding* », le « *love money* » ou le « *capital venture* », après un « pivot » réussi ... L'inflation de ce jargon, recourant largement aux anglicismes, ainsi que, parfois, le mélange entre concepts et méthodes, génère un vocabulaire difficilement accessible et des contresens. Conséquemment, elle pose de nombreuses questions, autant aux acteurs de l'entrepreneuriat qu'aux chercheurs étudiant ce domaine, pour parfois constater que les mots ne font qu'habiller des fondamentaux connus, mais certes néanmoins appliqués à des situations de gestion nouvelles (selon l'expression de Girin, 1990).

À la difficulté de ce mouvement *startup* à s'accorder sur un vocabulaire accessible, ainsi qu'à celle de dénombrer ses acteurs au regard de l'engouement dont il témoigne, s'ajoutent pour ces nouvelles entreprises la difficulté à s'imposer sur leurs marchés puis à survivre à leur croissance souvent rapide. En septembre 2017, on dénombrait 9 400 *startups*⁸ dans le domaine numérique sur un tissu économique de plus de 3,4 millions d'entreprises répertoriées par l'INSEE. Cinq ans plus tard, en août 2022, la Direction Générale des Entreprises⁹ avait totalement révisé sa nomenclature dans un rapport publié par l'INSEE et cherchait encore à stabiliser une définition du terme *startup*, notant sa difficulté à « *distinguer dans l'usage commun ou dans la littérature économique une définition claire et consensuelle de la start-up.* » Cette étude de l'INSEE, consacrée aux caractéristiques des entreprises françaises en 2021, affichait 1 079 229 *startups* et présentait quatre typologies d'entreprises pour obtenir un chiffre communicable sur le phénomène :

- les jeunes entreprises, définies comme les entreprises de moins de 8 ans ;
- les entreprises à forte croissance, ou gazelles, définies comme les entreprises de moins de 8 ans dont le chiffre d'affaires (CA) augmente en moyenne de plus de 20 % par an sur les trois dernières années et ayant au moins 10 emplois salariés en équivalent temps plein (ETP) en début de période ;

⁸ Agence du numérique « Rapport d'activité 2015-2016 »

⁹ INSEE, rapport intitulé « Les entreprises en France Edition 2021 » consulté le 21 août 2022
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5896782?sommaire=5759063&q=startup>

- les entreprises ayant levé des fonds, définies comme les entreprises de moins de 8 ans ayant un capital social supérieur à 200 000 € mais qui était inférieur à 100 000 € trois ans auparavant ;
- les entreprises innovantes, définies comme les entreprises de moins de 8 ans ayant bénéficié d'au moins une aide à la R&D ou à l'innovation (crédit d'impôt recherche - CIR, crédit d'impôt innovation - CII, dispositifs jeune entreprise innovante - JEI, et jeune entreprise universitaire - JEU, concours d'innovation i-Lab et aides à l'innovation de Bpifrance).

Si ces *startups* sont marquées par la création d'emplois hautement qualifiés, le rapport DGE 2021 souligne également que les niveaux de rémunération y sont plus faibles, les difficultés de recrutement importantes et l'emploi y est essentiellement masculin.

Un second constat prête à réflexion : les sites spécialisés (à l'image des Echos Start, de Maddyness ou de Dynamique entrepreneuriale), évoquent un taux de mortalité très élevé, de l'ordre 80% des *startups* ne survivrait pas à leur cinquième année d'existence ¹⁰. On peut s'étonner qu'il n'existe aucune statistique publiée à ce jour sur ce taux de mortalité. Dans sa note de février 2021 portant sur le « *Capital-risque et développement des startups* », la Délégation Générale du Trésor du ministère des Finances et de l'Économie publie un comparatif de données France / Royaume-Uni / Europe sur le taux de survie des *startups* par secteur d'activité mais elle ne fait aucune référence à un chiffre consolidé. Les causes liées à la mortalité de ces jeunes entreprises font l'objet de multiples articles dans la presse économique. Les praticiens évoquent notamment ce qu'ils appellent la « vallée de la mort », période entre le premier et le troisième anniversaire qui va nécessiter des ressources que les jeunes entreprises n'ont pas : argent, compétences, machines, locaux... conduisant les entrepreneurs à mobiliser les acteurs du financement.

Il semble que ces jeunes entreprises, une fois les opérations lancées, c'est-à-dire principalement au moment du démarrage de l'activité commerciale, soient confrontées à des besoins de réajustements souvent difficiles à réaliser. Les problèmes rencontrés ne relèvent pas nécessairement de problèmes financiers du démarrage : le client n'adhère pas, un concurrent fait son apparition, un fournisseur se dédie, une technologie devient obsolète, un membre de

¹⁰ <https://www.dynamique-mag.com/article/echech-entrepreneurial-lie-gestion.3451> consulté le 24 avril juillet 2021

l'équipe quitte les affaires... des exemples reflétant des situations de gestion qu'Adizes (1991) qualifierait d'anormales. Mais les causes peuvent être d'origines très diverses, endogènes à l'organisation ou exogènes à cette dernière. Certes le propos n'est pas nouveau. Par exemple, dans la recherche en stratégie, Brown et Eisenhardt (1997) en faisaient le constat, proposant aux organisations de cadencer le changement plutôt que de subir les événements l'imposant (*time-paced evolution vs events paced*). Cela dit, la phase du cycle où se trouvent les *startups*, leur taille au démarrage, les rythmes de croissance et la compétition parfois effrénée les placent souvent en situation particulièrement difficile. Ce n'est pourtant pas faute d'être accompagnées grâce à la multiplication des structures de conseil et d'accompagnement (Lesage, Jacquemin et De Blois, 2019) et alors que cet accompagnement est pourtant vu comme influençant la réussite des projets (Birley et Westhead, 1992 ; APCE, 2013 ; Bornard et al., 2019).

Dans la gamme des outils utilisés par ces structures, le BM s'est imposé depuis 10 ans pour mettre l'accent sur l'intelligibilité du projet à la fois pour ses porteurs et ses parties prenantes. Les conseillers en création d'entreprise et les accompagnateurs ont adopté le BM, sans qu'on sache encore précisément comment il est utilisé sur un continuum, partant de sa mobilisation anecdotique pour aller jusqu'au projet sérieusement séquencé par le besoin de maturation et de conviction (Jouison et al. 2021). Outil de conception aidant le créateur à modéliser son projet, le BM (une modélisation) est devenu un incontournable, souvent considéré comme plus pertinent que le traditionnel *Business Plan* (une planification). Dans une économie de surabondance, où de nombreux produits et de nombreux services peinent à trouver leurs marchés, la démonstration de création de valeur semble être la clé vers le succès. Or, les auteurs travaillant l'objet BM s'accordent sur la place centrale de la valeur dans sa définition (Afuah et Tucci, 2003, Kim et Mauborgne, 2005 ; Jouison, 2008 ; Eyquem-Renault, 2011), la valeur étant alors une sorte de Graal quêté par tous (Verstraete et Jouison, 2019 ; Desmarteau et al., 2020). Plus prosaïquement, le BM repose sur un processus de création de valeur pour toutes les parties prenantes de l'organisation en création. Il suscite une attention toute particulière des investisseurs potentiels, car il donne à voir le projet et les interactions de celui-ci avec son environnement. Il nécessite, de la part du porteur de projet, un effort de conception et de modélisation qui s'inscrit dans une forme d'esquisse de l'architecture du projet, de dessin, de modèle comme son nom l'indique, que l'on peut assimiler à un exercice de *design*.

Selon Vial (2015), le terme *design* est aujourd'hui un mot-valise, une sorte de *buzzword* (comme Magretta, 2002, le remarquait pour le BM) utilisé pour décrire (adjectif), dire (nom

commun) et agir (verbe). Pourtant, le *design* trouve son origine étymologique (*designo*) dans les œuvres de la Renaissance italienne (Vial, 2015). Les commanditaires de palais, de châteaux et d'œuvres monumentales avaient besoin de voir et de comprendre le projet proposé par l'artiste avant de valider le financement (en est-il autrement du BM concernant un projet de création d'entreprise ?). À cette époque, le *design* recouvre deux significations : le dessin et le dessein. Aujourd'hui le verbe anglais *to design* signifie concevoir. En français, le terme est essentiellement associé au *design* industriel et il est également étroitement lié à la notion de projet (au sens de Boutinet, 2011). Mais le *design* touche également le social pour des projets relevant, par exemple, de l'aménagement de lieux de culture, la prise en charge des patients dans le domaine de la santé, l'ergonomie de projets numériques en communication ou la définition de politiques publiques (Abrassart et al., 2015 ; Bouthier, 2015 ; Cardoso et Chatenet, 2020 ; Pallez, 2016). Ainsi vu, le *design* n'est pas qu'un brouillon, il dépasse nécessairement une approche synchronique (à l'instant *t*) pour intégrer ce qui donne à voir et comprendre le projet dans une approche davantage diachronique (évolutive dans le temps). Qui plus est, le processus global est souvent décomposé en deux entités que Vial (2015), s'appuyant sur les travaux de Boutinet (1990), qualifie de régime de conception et régime de réception : il s'agit « *A la fois de distinguer et d'unifier un temps de conception et un temps de réalisation dans l'acte de construire* » (Boutinet, 1990 : 10). Le régime de conception concerne principalement le *designer* et comprend la phase de réalisation qui aboutit à la livraison. Le régime de réception commence après la livraison, il concerne principalement les utilisateurs. Ce continuum intéresse notre recherche. En régime de conception, le créateur d'entreprise conçoit son projet dans un artefact qui prend la forme d'un BM ; ce dernier, lorsqu'il entre dans le régime de réception, évolue avec le retour des utilisateurs, plus largement considérés comme parties prenantes au projet.

L'idée de rapprocher BM et *design* n'est pas incongrue ; en témoignent, depuis 2010, des praticiens et une communauté émergente de chercheurs en *design management*, ainsi que l'expression *Business Model Design* retenue par des chercheurs en entrepreneuriat pour définir l'exercice de conception et de modélisation du projet de création d'entreprise (Yip, 2004 ; Zott et Amit, 2007, 2010 ; Ghezzi et al., 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Chatterjee, 2013). Plutôt que d'y voir une forme de pléonasme, l'association des expressions BM et *design* voudrait alors dire que l'approche *design* est appliquée au BM. Toutefois, au début de notre thèse, partant d'une intuition découlant d'interactions avec l'écosystème entrepreneurial, notamment avec les acteurs du conseil, de l'accompagnement et du financement de projet, il

nous a semblé que la plupart du temps le BM n'est utilisé (lorsqu'il l'est...) que pour l'ébauche d'un projet, qu'il s'agisse de formuler le BM ou de le reformuler. En effet, tout projet conçu se confronte aux réalités de sa mise en œuvre, avec la nécessité de procéder à des choix, à des ajustements, majeurs ou mineurs, stratégiques et/ou opérationnels, pour conduire le projet. Il est alors utile d'imaginer les ajustements réalisés lors de la conception (par exemple lorsque la première proposition de valeur imaginée est amendée grâce aux retours de futurs utilisateurs, ou par la mise en œuvre d'une démarche de type *design thinking*, ou par une étude qualitative en marketing), voire après le lancement du projet (dans des proportions pouvant conduire à parler de pivot).

Dans ce cas, il est imaginable de considérer deux phases : celle de conception (*design*) puis celle de mise en œuvre (*redesign*). Un tel phasage pose questions, l'une d'entre elles portant sur les frontières entre ce qu'il est raisonnable de qualifier de *design* et ce qui peut être qualifié de *redesign*, termes qui ne peuvent pas être assimilés aux registres de conception et de réception du *design* évoqués précédemment. Ce questionnement n'est pas réservé à une définition académique, car elle conduit à des situations concrètes d'interactions avec des partenaires ayant donné leur accord pour un *design* initial et concernés par un éventuel *redesign* (cela touche alors également à la gouvernance du projet).

Une autre question concerne les préalables au *redesign*. C'est ainsi que Verstraete, Boncler et Dondi (2022, p.32), membres de l'équipe de recherche d'accueil et participant à l'agenda présenté précédemment, s'interrogent sur l'utilisation du BM comme outil de diagnostic et disent : « *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.* »

Ce propos sert la réflexion engagée dans ce travail doctoral avec un aménagement pour une fonction différente, celle du pilotage. En effet, le BM est reconnu comme un outil utile pour fournir un contenu pertinent au projet entrepreneurial. Quand bien même il serait discuté lorsque des signaux semblent rendre cela nécessaire, peut-être pourrait-il y avoir un suivi continu de ce contenu afin d'apprécier si la réalisation ne s'écarte pas de la prévision. Un contenu ayant reçu l'adhésion de partenaires a été considéré comme pertinent par ceux-ci ;

l'outil de mise au point, c'est-à-dire le contenant (les modèles de BM à composantes comme Canvas ou GRP, vus dans un prochain chapitre) a contribué à cette pertinence. Une fois le modèle conçu, l'outil pourrait alors à nouveau servir de cadre mais cette fois pour suivre l'évolution du contenu. Il revêtirait la fonction de pilotage, par exemple sous une forme de tableau de bord utilisé pour fournir et suivre les indicateurs.

Si le BM et l'approche *design* se combinent dans l'expression *BM design*, les pratiques semblent plutôt laisser paraître une utilisation davantage de type esquisse du BM, étayée par les études correspondantes (ex : une étude qualitative pour renseigner la proposition de valeur, estimations des coûts et du chiffre d'affaires pour renseigner le modèle économique, calcul à la fois des coûts et du chiffre d'affaires pour estimer un seuil de rentabilité composant le modèle économique, etc.). Autrement dit, les porteurs de projet disposent d'un outil qui connaît une utilisation qui tend à devenir incontournable, le BM. Ce dernier est particulièrement utilisé par les acteurs du conseil. Les structures d'accompagnement sensibilisant et formant au BM, allant parfois jusqu'à l'imposer à travers des livrables attendus lors du parcours de création. Outre un bon sens conduisant à relever qu'un modèle vise à rendre intelligible l'objet étudié (Verstraete et Jouison, 2009 ; Coste, 2012 ; Demil et al., 2013), ici le projet entrepreneurial, l'interrogation posée par ce travail doctoral s'inscrit dans le problème du pilotage de l'entreprise naissante et a été guidé par un étonnement au regard à la fois des pratiques et de la recherche.

En effet, alors que le BM fait l'objet d'une utilisation soutenue pour la conception (*design*), voire la redéfinition (*redesign*) du projet entrepreneurial, l'occasion ne nous avait pas été donnée de constater son emploi comme outil de pilotage conduisant à suivre les points à contrôler et à alerter sur les ajustements à réaliser. Parce qu'il lie la dimension stratégique et la dimension opérationnelle d'un projet (Lecocq et al., 2006), il nous a semblé utile de vérifier que le BM peut dépasser la fonction de conception (ou de « reconception ») à laquelle il est généralement réduit (et au sein de laquelle on pourra ranger la fonction créative) pour endosser également une fonction de pilotage à l'usage des porteurs de projet ayant lancé les activités sur la base du BM validé (exemple : accord pour le financement du projet), voire à l'usage des partenaires les plus impliqués dans le cadre d'une gouvernance de l'organisation impulsée.

Autrement dit, le BM, outil de conception de projet né avec le phénomène *startups* peut-il également endosser une fonction de pilotage alertant sur la nécessité de procéder à des changements du modèle, voire à pivoter (pivot au sens de Ries, 2012). Par analogie, lorsqu'un GPS propose un itinéraire, le pilote suit la progression et ajuste parfois la trajectoire (exemple :

une route est barrée). Le GPS corrige alors l'itinéraire initial (quoiqu'il lui arrive de s'obstiner à vouloir inscrire le pilote dans l'itinéraire initial... on pourrait alors penser à une forme d'entêtement d'un créateur). Dans un cas plus sensible, constatant l'impossibilité de se rendre à la destination prévue au regard des difficultés de terrain, le pilote peut en changer. C'est grâce à l'information continue fournie par le terrain observé (le côté opérationnel) que le pilote peut prendre des décisions (opérationnelles ou stratégiques).

L'idée de cette thèse est d'interroger la possibilité du BM à être utilisé à la fois pour modéliser l'organisation et pour la piloter (suivi de l'évolution de son contenu) en procédant, le cas échéant, aux ajustements continus en fonctions des indicateurs relevés lors de l'itinéraire. Le BM entrerait ainsi dans la fonction de contrôle d'Anthony et al. (1972), de Bouquin (1991), de Kaplan et Norton (1992). Il ne s'agit pas d'entrer dans un contrôle de gestion de chantier ou industriel ; il s'agit d'apprécier la possibilité d'utiliser le BM pour repérer les changements de trajectoire (les écarts par rapport à ce qu'il a permis de concevoir) et qu'il serve à renseigner le tableau de bord du dirigeant. En utilisant un modèle par composantes, la comparaison porte sur l'observation de l'évolution de chacune d'entre elles et de leurs interactions. Il s'agit de passer d'une approche synchronique du BM (à l'instant t où il est formalisé) à une approche diachronique (vision adoptée pour le processus entrepreneurial par Messeghem et Sammut, 2009, p.142) pour en apprécier l'évolution continue, de sorte à en faire un outil de pilotage de l'organisation naissante de la conception au lancement voire au développement.

La littérature en entrepreneuriat s'est jusqu'ici peu attachée aux évolutions de l'usage du BM (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Lecocq et al., 2010 ; Desreumaux, 2014 ; Saives et Desmarteau, 2016 ; Gassmann et al., 2016). Le gap identifié nous amène à penser que les contributions scientifiques manquent sur le pilotage de l'organisation par le BM. Quelques recherches empiriques très récentes ont été publiées sur le *reporting* à l'aide du BM (Heikkilä et al. ; 2015, Bini et al. ; 2018, Malmrose and Lueg ; 2019, Montemari et al., 2019), mais elles restent peu nombreuses. Meyssonier (2015) a procédé à l'observation des dispositifs de pilotage au sein de 8 *startups* sans y mobiliser les apports du BM tandis que Dangereux (2016) a observé les outils de gestion dans 19 *startups* et 2 PME pour mettre en évidence les liens entre l'innovation et le contrôle de gestion, son outillage et ses pratiques sans faire référence au BM. Il ressort de notre problématique la question suivante :

En quoi le Business Model peut-il servir ou revêtir la fonction d'outil de pilotage afin d'apprécier la trajectoire de l'organisation naissante et de procéder le cas échéant à des ajustements (voire à une redéfinition du modèle) ?

Les réponses à cette question de recherche sont susceptibles d'apporter des connaissances à différentes parties prenantes des projets entrepreneuriaux :

- en premier lieu, aux créateurs de *startup*, organisations qui, à la recherche de leur modèle, éprouvent des difficultés à s'imposer sur leurs marchés puis à survivre à un développement rapide. Avec un taux de mortalité très élevé, l'intégration du pilotage très en amont des opérations pourrait être utile (mieux piloter le développement, anticiper les changements stratégiques et peut-être éviter une fin précipitée résultant d'un manque ou d'un mauvais pilotage ;
- en deuxième lieu, aux dirigeants d'organisations plus matures en leur proposant une nouvelle lecture de leur organisation en reliant la stratégie (formulée dans le BM initial) et les opérations avec la création d'indicateurs permettant d'apprécier l'évolution sur toutes les composantes du BM et leurs liens (aspect systémique) ;
- en troisième lieu, aux conseillers en structures d'accompagnement, aux consultants et acteurs du conseil mobilisant le BM pour accompagner les porteurs de projet et dirigeants en phase de création de projets ; ils y trouveraient une nouvelle application du BM à des fins de pilotage, application répondant à une critique régulièrement formulée disant que l'accompagnement se limite trop souvent à la conception et n'intègre pas suffisamment la conduite de l'entreprise créée ;
- aux institutions chargées du financement de l'entrepreneuriat et de l'innovation, pour le suivi des *startups* soutenues et l'échange avec les porteurs de projet autour d'outils de contrôle liés aux conditions initiales de soutien ;
- enfin, aux enseignants qui se sont saisis du BM pour faire découvrir à leurs étudiants de manière transversale les sciences du management et plus particulièrement l'entrepreneuriat.

La première partie de la thèse construit la problématique. Le recours à la littérature permet d'éclairer les problèmes qu'une organisation émergente peut connaître s'agissant de sa conception (*design*), de son pilotage (contrôle) et de l'éventuelle reformulation (*redesign*) vers une trajectoire plus ou moins nouvelle. En nous appuyant sur le propos de Desreumaux (1999), notre état de l'art combine une description des pratiques à une mobilisation de ce que la

littérature académique dit de ces pratiques. Le pilotage des premiers instants ne peut se défaire des conditions d'émergence de l'organisation, donc de sa conception. Ainsi le chapitre 1 explique l'étymologie et les définitions du terme *design*, présente les usages que les praticiens en font aujourd'hui et le cadre théorique mobilisé par la communauté scientifique en *design* (Vial, 2017) et plus précisément en *design management* (Brown, 2009 ; Borja de Mozota, 2017), au regard de la percée du *design* dans les organisations notamment à travers le *design thinking* (Rowe, 1997 ; Brown, 2009).

Le chapitre 2 décrit l'évolution du concept de BM et s'attache plus particulièrement aux fonctions du BM en tant qu'outil mobilisé par les praticiens et objet d'étude pour les chercheurs. S'appuyant sur des recensions récentes (Desreumaux, 2014 ; Saive et Desmarteaux, 2016 ; Warnier, Lecocq, Demil, 2018), ce chapitre vise à explorer les nouveaux usages du BM à l'image du courant *Business Model Innovation* (Gassmann, Frankenberger et Csik, 2014 ; Geissdoerfer, Savaget, Evans, 2017) ou *Sustainable Business Model* (Stubbs et Cocklin, 2008). Il permet de voir comment la mobilisation du BM permet de révéler sa fonction d'outil pour concevoir, *designer*, le projet entrepreneurial et ce que la littérature dit de cette fonction. Ce chapitre vise également à comprendre les multiples phénomènes de reconfiguration du BM afin de mieux comprendre la définition donnée par les praticiens au mot pivot.

Le chapitre 3 remarque l'absence d'utilisation du BM comme outil de pilotage de l'organisation alors qu'un *redesign* découle *a priori* de la nécessité d'ajuster ou de corriger une trajectoire, voire de changer de direction (pivot). Dans la mesure où le BM modélise le projet, il est intéressant qu'il puisse être observé chemin faisant afin d'apprécier les écarts et de piloter l'organisation. Le chapitre 3 expose ainsi le problème du pilotage de l'organisation et plus particulièrement lors des changements stratégiques (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Weick, Gilfillan et Keith, 1973). Il étudie les concepts de bricolage (Ciborra, 2002) et d'apprentissage organisationnel (Mintzberg ; 1973). Deux champs disciplinaires sont investis pour circonscrire la notion de pilotage : la stratégie (Desreumaux, 1993) visant une évolution de la structure marquée par l'atteinte d'objectifs à court, moyen et long terme ; le contrôle de gestion (Anthony, 1965 ; Bouquin, 2011) offrant des outils de mesure de l'activité entre des objectifs fixés et le réalisé (Lorino, 2003).

La synthèse de cette première partie consiste à présenter la problématique ayant fait ressortir la question de recherche du travail doctoral.

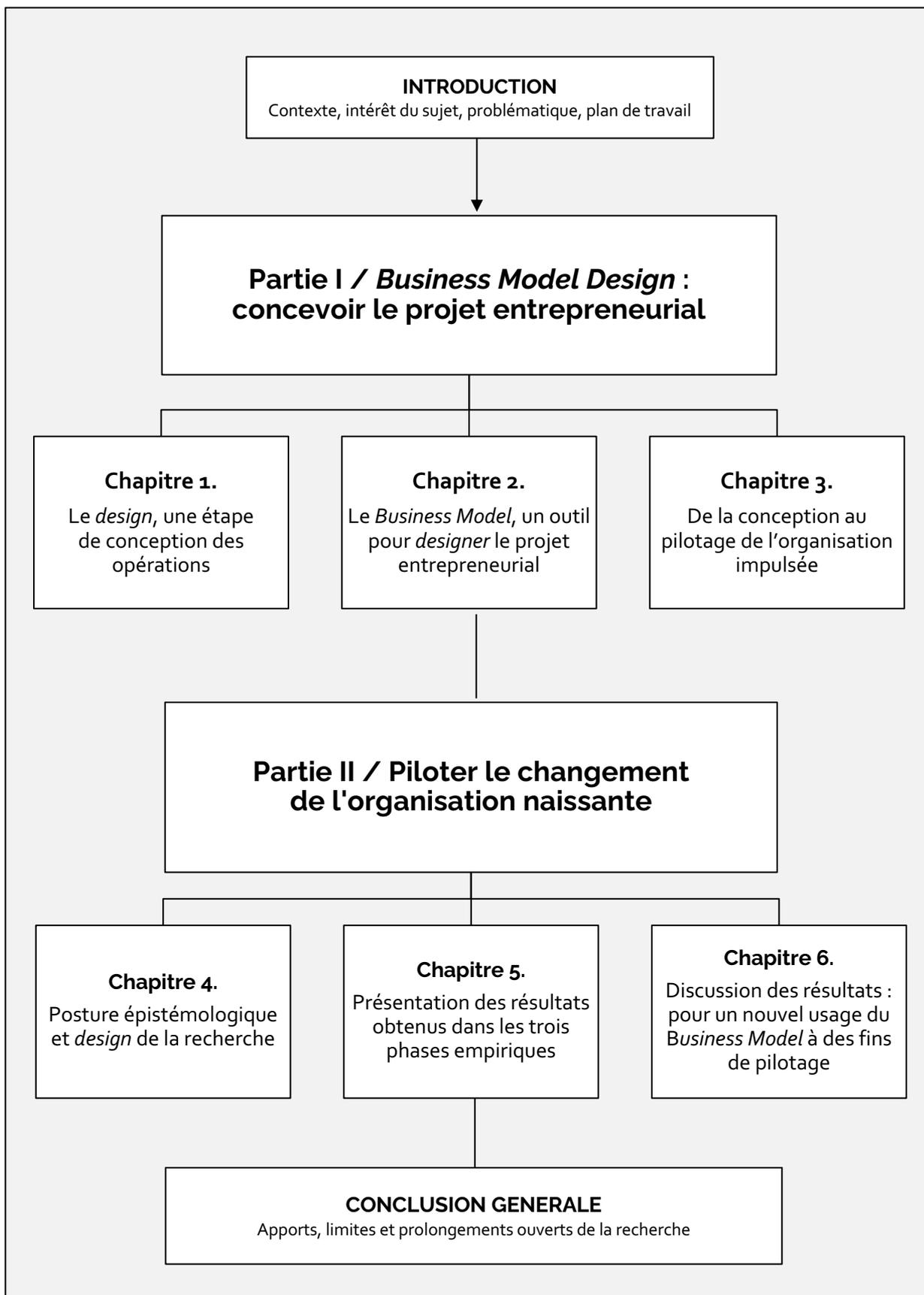
La seconde partie de la thèse présente le cadre opératoire, puis analyse et discute les résultats. Le chapitre 4 précise les choix ayant conduit à concevoir un protocole relevant d'une recherche-action que nous avons qualifiée de multi-terrain visant la co-construction et la mise en œuvre de tableaux de pilotage s'appuyant sur le BM. Cette 3^e phase empirique est précédée d'une exploration du terrain réalisée auprès de 20 praticiens (créateurs d'entreprise, jeunes dirigeants, conseillers) afin d'apprécier la pertinence des interrogations du chercheur et d'une étude de cas pour préciser le problème. Notre posture épistémologique s'inscrit dans une approche constructiviste et pragmatique de la recherche, ayant pour objectif la production d'une recherche utile dans l'entreprise et génératrice de connaissances académiques nouvelles (Chanal et al., 2015). Mobilisant une visée ingénierique, nos choix méthodologiques tendent non seulement à répondre à la question de recherche pour apporter une contribution à la communauté des chercheurs en entrepreneuriat et en gestion, mais de surcroît à coconcevoir un outil de pilotage utile aux porteurs de projet.

Le chapitre 5 présente les résultats obtenus lors des trois phases empiriques ayant permis de mieux cerner les représentations, les pratiques et les usages en matière de pilotage. Les résultats montrent que ce dernier est une activité mal définie par les entrepreneurs, peu sensibilisés et peu formés au contrôle de gestion. Ils montrent également que les outils à disposition des entrepreneurs reposent sur du bricolage, qu'ils sont souvent élaborés et déployés à la demande des parties prenantes et notamment des investisseurs. Enfin, les résultats confirment la pertinence du BM dans son instrumentation en outil de pilotage. Nous verrons en quoi le degré de maturité, la composition de l'équipe dirigeante et les attentes de l'environnement sont autant de facteurs à intégrer dans le pilotage de l'organisation.

Ces résultats sont discutés dans le chapitre 6, notamment, les conditions et finalités de l'usage du BM en tant qu'outil de gestion en alertant sur les usages susceptibles d'aller à l'encontre des conditions de réussite du développement de la stratégie imaginée. Des précautions sont nécessaires dans l'usage du BM en qualité de tableau de bord. Les liens entre *design* et *management*, entre contrôle de gestion et entrepreneuriat, sont de nouveau questionnés à travers les enseignements issus de notre recherche.

En conclusion nous analysons les apports et les limites de ce travail doctoral ainsi que les perspectives à y donner sur le plan académique et sur le plan pratique. La figure 0.1 schématise la construction de la thèse.

Figure 0.1 Architecture de la thèse



Partie I / *Business Model Design* : concevoir le projet entrepreneurial

Chapitre 1. Le *design*, une étape de conception des opérations

Chapitre 2. Le *Business Model*, un outil pour concevoir le projet entrepreneurial

Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation naissante

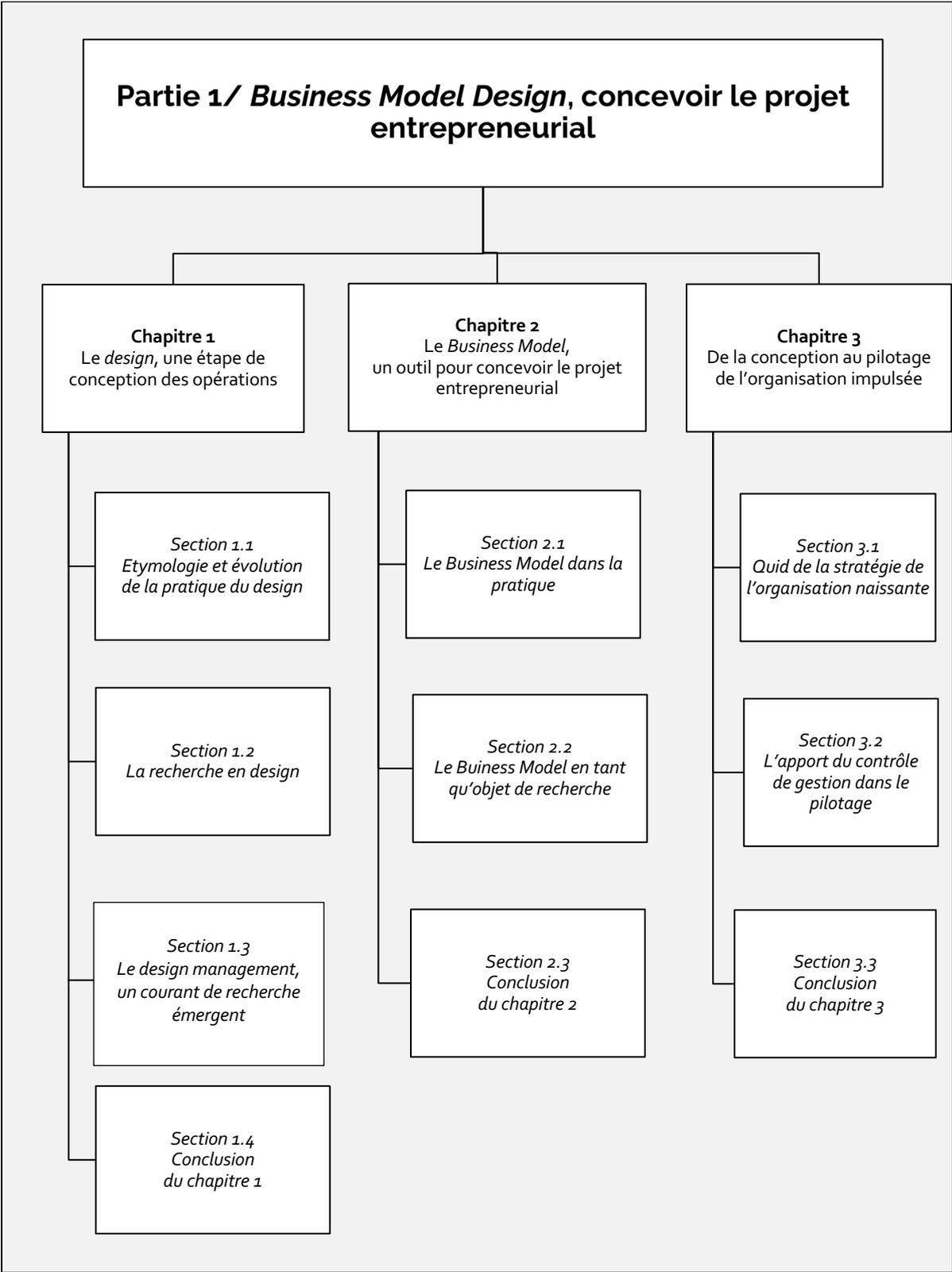
La première partie de notre recherche vise à cerner et à proposer une acception de l'expression *Business Model Design*, associant elle-même deux concepts (*Business Model* et *Design*) répandus dans le monde entrepreneurial, particulièrement dans celui des *startups*.

Dans le premier chapitre, la notion de *design* est étudiée sous deux perspectives. La première est à la fois historique et étymologique. La seconde repose sur une observation des pratiques contemporaines du *design* (section 1). Nous développons ensuite le spectre large et l'évolution de la recherche en *design* (section 2) en nous attachant plus particulièrement à un courant émergent appelé *design management* largement mobilisé dans les organisations en quête de nouvelles méthodes d'innovation.

Le deuxième chapitre se consacre au concept de BM, à ses usages et à ses pratiques (section 1), ainsi qu'à sa qualité d'objet de recherche (section 2). Nous présentons une sélection d'éléments définitionnels ainsi qu'un panorama de la diversité des recherches sur le BM.

La description de l'évolution des usages, la définition des concepts utilisés dans notre recherche, les interrogations liées à l'intégration du BM aux outils stratégiques dans un phénomène de *redesign* conduisent, dans un troisième chapitre, à préciser la problématique de notre recherche. Cette dernière invite à explorer un nouvel usage du BM dans une fonction d'outil de pilotage de l'organisation. En observant des organisations engagées dans un processus de changement stratégique dans ce que nous qualifions de *redesign*, nous faisons appel aux cadres théoriques et aux outils proposés par trois disciplines : la stratégie et les changements stratégiques (section 1), le contrôle de gestion dans le pilotage de l'organisation (section 2) et l'entrepreneuriat (section 3), discipline au sein de laquelle nous interrogeons le rôle du BM dans le processus de développement et d'adaptation de l'organisation. La figure 1.1 présente schématiquement la structure de la première partie de la thèse.

Figure 1.1 Structuration de la première partie de la thèse



Chapitre 1. Le *design*, une étape de conception des opérations

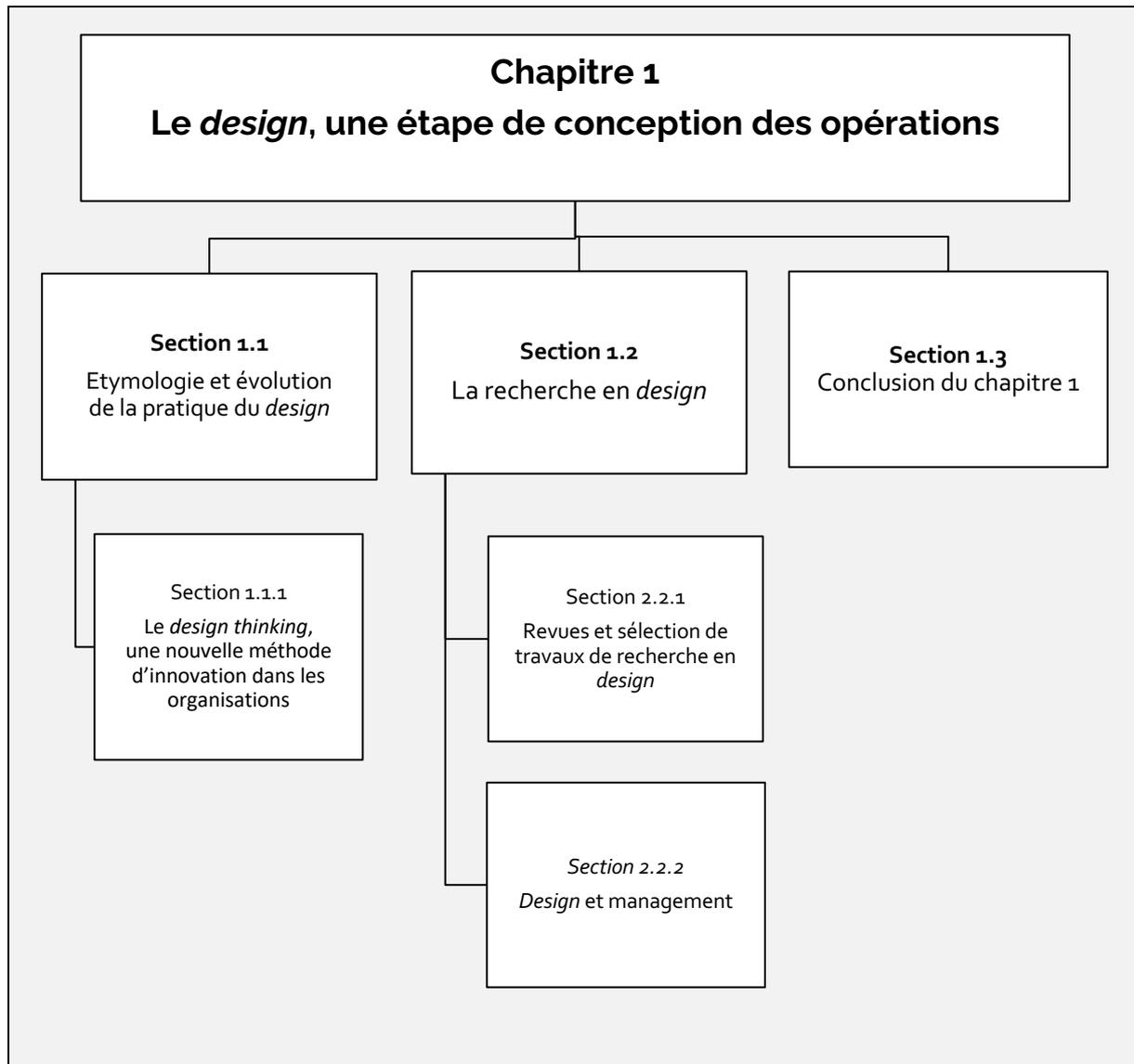
Dans ce premier chapitre consacré au *design*, nous tentons d'apporter des éclairages sur un concept ayant connu une résurgence depuis les années 1990 mais dont la définition et la portée (*design* industriel, *design* graphique, *design* produit, *design* d'espace, *design* textile, *design* management, *design* sensoriel, *design* culinaire, *design* de services, éco-*design*...) restent floues pour de multiples raisons que les historiens du *design* savent expliquer. Le *design*, considéré comme un adjectif dans la langue française, est un verbe d'action dans le monde anglophone. Il est inscrit dans une tradition historique de modélisation d'œuvres architecturales et il est devenu une discipline contemporaine de pratiques nouvelles dans les organisations (section 1).

Dans un second temps, nous tentons de mieux comprendre l'histoire et les courants des sciences du *design* (section 2) et ses implications en matière de management. En effet, le *design* embrasse de nombreuses disciplines et s'applique dans de multiples contextes au sein desquels nous avons extrait des exemples de travaux de recherche originaux ou conformes à la représentation que l'on peut se faire de la recherche en *design*. Le propos se recentre sur notre discipline de rattachement (la gestion), par la mise en valeur des travaux portant sur un courant récent, appelé *design management*. Ce dernier ayant fait une percée importante dans les organisations avec, notamment, les méthodes relevant du *design thinking*.

En conclusion de ce premier chapitre, nous observons que le processus de conception, auquel les sciences du *design* se réfèrent, s'articule en deux phases : la phase de création du projet donnant lieu à un artefact et la phase de réception marquée par la réalisation dudit projet. La démarche *design* (Berger, 2014) relève d'un continuum entre la théorie et la pratique, la pensée et l'action, que l'on retrouve dans la création de projets entrepreneuriaux.

La figure 1.2 présente schématiquement la structure du premier chapitre de la thèse.

Figure 1.2 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 1



1.1 Étymologie et évolution de la pratique du *design*

Cette première section se consacre au concept de *design*, terme marqué par une dualité renvoyant aux univers artistique et scientifique pluridisciplinaire. Nous allons, dans un premier temps, étudier l'étymologie ainsi que les définitions données à ce concept d'une part, par les praticiens et, d'autre part, par la communauté de chercheurs en *design*. Nous présentons dans une dernière section quelques modélisations du processus de *design* en prenant un point de départ dans les années 60 pour arriver aux modélisations plus récentes utilisées dans les organisations pour encourager l'innovation.

Le Petit Larousse précise que le mot *design* est un mot anglais dérivé du verbe *to design*, en français concevoir. Son étymologie latine (*designare* = désigner, dessiner) signifie « marquer d'un signe distinctif » (Picoche, 2011). Le *design*, ou le *disegno* en italien, provient des mots dessin (modèle, forme) et dessein (au sens de l'intention, du projet). Les deux se confondaient et ils étaient indifféremment utilisés au XVIII^e siècle. Afin de réaliser les chantiers monumentaux (églises, palais, châteaux...) qui leur ont été confiés, les maîtres de la peinture italienne concevaient des plans (*progetto*) avant de passer à la réalisation (Vial, 2015).

Ainsi, le *design* est une manière de modéliser une intention de projet. Il transforme une idée complexe en une réalisation matérielle et planifie la mise en œuvre. Cette assise méthodologique persiste, qu'il s'agisse d'un projet architectural ou entrepreneurial, qu'il concerne une œuvre, un produit ou un service. Selon Vial (2014, p.22) : « Pour bien comprendre la notion de *design*, il faut distinguer deux acceptions du terme correspondant à deux moments historiques : d'une part, le *design* comme projet ou méthodologie de la conception (Renaissance), d'autre part, le *design* comme création industrielle (XX^e siècle). Il existe une troisième acception du terme *design* qui recouvre toutes les nouvelles formes de *design* qui apparaissent depuis la crise des années 1990. »

A la croisée des arts et des sciences, et marquant des périodes historiques (Moyen Âge, révolution industrielle, seconde guerre mondiale, période Art déco, Trente Glorieuses...), le *design* n'a de cesse de se transformer depuis la renaissance et les univers auxquels il renvoie sont nombreux : architecture, arts décoratifs, esthétisme, graphisme, web, innovation, etc. Vial (2015) le qualifie de *buzzword* (à l'instar du BM, cf. Magretta, 2002) et précise qu'il est plus pertinent de parler d'archéologie de la notion de *design* que d'histoire du *design*.

Les tentatives de clarification du concept par les *designers* et par les chercheurs n'ont, pour l'heure, jamais abouti à un consensus. A cette absence de définition partagée, s'ajoute une difficulté majeure que Proulx (2015, p.21) qualifie ainsi : « *le champ réussit mal à faire valoir la spécificité de son expertise et l'originalité de sa manière à poser les problèmes.* » En s'appuyant sur les propos de Raahauge (2015, p.1), l'auteur précise que le *design* a considérablement élargi son champ d'application ces dernières décennies, en abordant les comportements sociaux, les normes culturelles, les stéréotypes psychologiques et cognitifs, le *design* d'expérience, le *design* émotionnel. La contribution du *design* à la société contemporaine est marquée par des frontières floues aussi bien dans la pratique du *design* par les professionnels que par son extension en tant que domaine de connaissances. Le tableau 1.1 présente une sélection des multiples définitions proposées par les *designers* réunis dans des associations professionnelles et des définitions proposées par la communauté académique en *design*.

Activité créatrice, processus de résolution de problèmes, processus intellectuel pluridisciplinaire à visée humaniste, les définitions du terme « *design* » proposées par les spécialistes font toujours débats et s'inscrivent dans une dynamique qui évolue selon les époques au sein desquelles le *design* s'exprime. Très marqué par l'architecture puis par les arts décoratifs, le *design* a longtemps été réduit à sa dimension esthétique, en référence aux arts appliqués en opposition aux sciences de l'ingénieur. Tout au long du siècle dernier, le *design* n'a eu de cesse de s'emparer de l'évolution de l'habitat, des objets et plus récemment des usages numériques, parfois en contribuant à des succès économiques remarquables (la chaise Thonet, l'iPod d'Apple), parfois en critiquant vertement la consommation de masse et les conséquences du capitalisme.

Tableau 1.1 Sélection de définitions du terme « design »

Organisation	Année	Définition retenue
<i>Proposition de définition par la communauté de praticiens du design</i>		
International council of societies of industrial design (ICSID)	2002	« Le design est une activité créatrice dont le but est de présenter les multiples facettes de la qualité des objets, des procédés, des services et des systèmes dans lesquels ils sont intégrés au cours de leur cycle de vie. C'est pourquoi il constitue le principal facteur d'humanisation innovante des technologies et un moteur essentiel dans les échanges économiques et culturels. »
World Design Organisation (WDO)	2015	« Industrial design is a strategic problem-solving process applicable to products, systems, services and experiences which results in innovation, business success and a better quality of life. »
Alliance Française des Designers (AFD)	2020	« Le design est un processus intellectuel créatif, pluridisciplinaire et humaniste, dont le but est de traiter et d'apporter des solutions aux problématiques de tous les jours, petites et grandes, liées aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux ¹¹ . Potentiellement présent partout, en adéquation avec les modes de vie, les valeurs et les besoins des êtres humains, utilisateurs ou publics, le design contribue à la création d'espaces, à la communication de messages visuels et sonores, d'interfaces, à la production de produits et de services, afin de leur donner un sens, une émotion et une identité, d'en améliorer l'accessibilité ou l'expérience. »
<i>Proposition de définition par la communauté académique en design</i>		
Revue Design Industrie	1969	« Le design est une activité au champ d'application très vaste, des produits de l'industrie à l'artisanat et aux arts appliqués. »
Thomas Maldonado	1971	« Le design est une activité créatrice, qui consiste à déterminer les propriétés formelles des objets que l'on veut produire industriellement. Par propriété formelle, on ne doit pas entendre seulement les caractères extérieurs mais surtout les relations structurelles qui font d'un objet (ou un système d'objets) une unité cohérente. »
Kotler et Rath cités in Bruce et Cooper	1997	« Le design est un procédé qui cherche à optimiser soit la satisfaction du client soit le profit de l'entreprise à travers l'usage créatif des qualités principales du design (la performance, la qualité, la durabilité, l'apparence, le coût). »

Les différences de vues entre les *designers* célèbres ont contribué à créer de la confusion dans les définitions diffusées auprès du grand public et à créer du flou dans l'acception retenue autour du concept. L'encadré 1.1 s'appuie sur le travail de Stéphane Vial pour comprendre les pratiques du *design* depuis le début du XX^e siècle.

¹¹ Définition retenue par l'AFD sur le lien <http://www.alliance-francaise-des-designers.org/definition-du-design.html> consulté le 15/08/2020

Encadré 1.1

L'évolution du design au XX^e siècle : synthèse des écrits de Vial (2015)

Stéphane Vial est philosophe et enseignant-chercheur français spécialisé dans la recherche en design et l'analyse de la révolution numérique, professeur à l'École de design de l'Université du Québec à Montréal, auteur de l'ouvrage de référence intitulé « Court traité du design ».

La rencontre entre *design* et industrie se manifeste avec l'œuvre de l'architecte Peter Behrens, considérée comme la première réalisation de *design* industriel. Elle s'exerce au sein de l'entreprise AEG, grande firme allemande d'équipements électriques, lorsqu'il en devient directeur artistique en 1907. Behrens conçoit l'image de marque, le logo, le papier en-tête, les emballages, les nouvelles usines, et même les logements des ouvriers. En 1919, l'école du Bauhaus est fondée par Walter Gropius. Il la définit comme « un établissement d'enseignement, conseiller artistique de l'industrie, des métiers d'art et de l'artisanat. » (Vial, 2015, p.18). Lorsque l'établissement connaît une fermeture brutale en raison de la montée du nazisme en 1933, le Bauhaus va renaître en devenant le new Bauhaus à Chicago, lequel est transformé en *Institute of Design*.

Les premières agences de *design* industriel apparaissent aux États-Unis entre 1925 et 1930. Parmi elles, on compte l'agence de Raymond Loewy, jeune ingénieur français expatrié à New York en 1919, qui deviendra en 1949 la figure emblématique du *design* industriel américain grâce à la réalisation de projets ayant connu un succès de masse : les réfrigérateurs Coldspot, les paquets de cigarettes Lucky Strike, les distributeurs Coca-Cola, le logo Shell, la locomotive Pennsylvania Railroad S1, l'avion présidentiel Air Force One. Dans les années 50, le *design* industriel est porté par des praticiens dont « *Les leaders de la profession exercent dans des entreprises américaines, diffusant une philosophie mercatique du design qui va dominer le monde dans les décennies suivantes* » (Vial, 2015, p.21).

En France dans les années 40, Jacques Viénot, entrepreneur et fervent défenseur du *design* qu'il qualifie d'esthétique industrielle pour rappeler l'ancrage historique et européen de la discipline, crée Technès (pour technique et esthétique), le premier bureau d'études. Viénot est également le premier à utiliser le terme de prototype et sera le créateur de la première institution française dédiée au *design*, l'Institut d'Esthétique Industrielle, qui aura un rayonnement international et visera à rapprocher industriels et *designers*. Les années 50 seront marquées par ce que Vial (2015, p.33) appelle « *l'âge d'or mercatique du design industriel* » qui selon lui, « *va entraîner le design sur la voie du libéralisme et va se fondre dans les services marketing qui vont s'imposer comme fonction majeure dans l'entreprise des années 50 [...] la quête d'humanisme du progrès social semble avoir disparu et s'être réduite à celle de la conquête des marchés. Ce modèle mercatique va tellement bien s'imposer qu'il va provisoirement aspirer en lui l'intégralité de la notion de design* » Vial (2015, p.38).

Cette dimension réductrice du *design* va connaître une crise morale dans les années 1960 à 1990. En opposition à cette pratique du *design*, le directeur de l'école d'Ulm, Tomas Maldonado entend « *Promouvoir un design au service de l'individu et non de la société de consommation.* » Le *designer* autrichien, Victor Papanek, rédigera un plaidoyer cinglant en 1971, accablant la profession sur la pollution engendrée par la société de consommation à laquelle participent grandement les *designers* (Vial, 2010, p.39). Les années 70 seront les années de remise en question du *design*, un vent de liberté et de *design pop* et ludique soufflant sur les tendances aussi bien dans le mobilier que dans les créations architecturales.

Cette approche historique permet de comprendre les débats et prises de positions parfois radicales (Papanek, 1971) qui animent encore la communauté de praticiens aujourd'hui et expliquent pour partie l'absence de consensus sur la définition du concept.

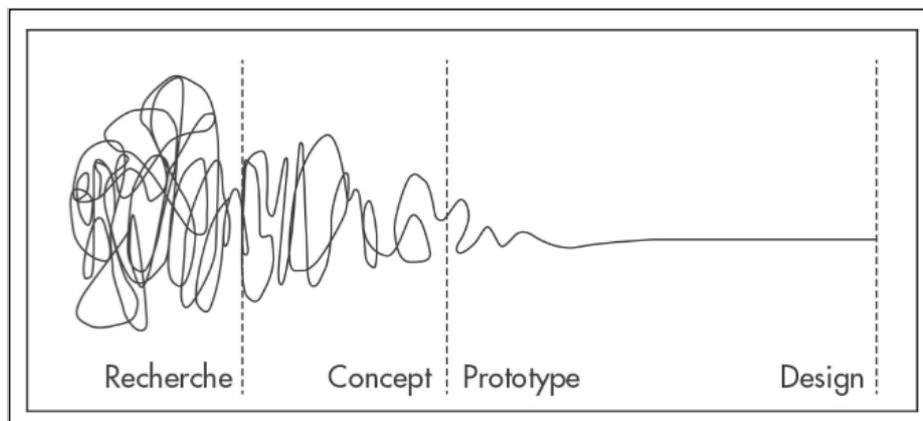
La dimension esthétique du *design* contribue largement au succès des produits Apple dans les années 1990 avec l'exemple de l'I-Mac G3, ordinateur tout-en-un, combinant dans un même boîtier coloré écran et unité centrale, dont les bords sont arrondis et les fonctionnalités (poignées, ports USB) offrent à l'utilisateur une nouvelle expérience. En Angleterre, James Dyson, diplômé en *design* industriel de la *Royal College of Art* de Londres, expose en 1991, un prototype de la première version de son aspirateur G-Force et obtient le prix du salon international du *design* avant de connaître un fantastique succès.

Les années 1990 sont marquées par une nouvelle impulsion dans les pratiques de *design* au sein des organisations. Mobilisé par des cabinets de conseil américains (Brown et Kelley, 1991), le *design* participe alors au succès commercial de produits distribués par des entreprises présentes sur des marchés internationaux (l'iPod puis l'iPhone d'Apple, les téléviseurs de Samsung, les productions des marques agroalimentaires de Pepsico...). Le *design* est également utilisé pour accompagner le développement de *startup* dans la Silicon Valley et contribue à répondre aux problèmes sociétaux auxquels les institutions sont confrontées (des expérimentations sont conduites en milieu hospitalier, dans l'aménagement de bibliothèques publiques ou encore dans des espaces de restauration collective). Utilisé dans sa dimension esthétique et dans ses capacités à résoudre des problèmes centrés sur l'humain, le *design* devient alors une pratique qui n'est plus réservée aux *designers* et donne naissance à différentes méthodes contribuant aux dynamiques d'innovation produit, d'innovation technologique, d'innovation d'usage, d'innovation de sens, d'innovation sociale et d'innovation de modèle économique.

Pour Vial (2014, p.48), le tournant sémantique du *design* marque les années 2000. La démarche *design* axée sur une dimension conceptuelle, ouverte et décloisonnée est alors investie par les praticiens, œuvrant notamment dans les nouvelles technologies. Ainsi, le modèle *Processus of Design Squiggle*¹² proposé par Damien Newman (dirigeant américain d'une société de conseil, spécialiste en stratégie), illustre le processus de conception pour lequel l'auteur tente d'illustrer la phase de recherche créative marquée par le désordre et d'incertitude, suivie d'une phase conceptuelle visant un objectif de clarté obtenu grâce au *design* (cf figure 1.3). Le modèle de Newman est repris par de nombreux ouvrages consacrés à l'innovation, à l'image de « *Business Model Generation* » de Pigneur et Osterwalder (2013), « *Make it new : a history of Silicon Valley design* » de Barry Katz (2016).

¹² thedesignsquiggle.com consulté le 12 avril 2019

Figure 1.3 *The Process of Design Squiggle* proposé par Damien Newman (1993)



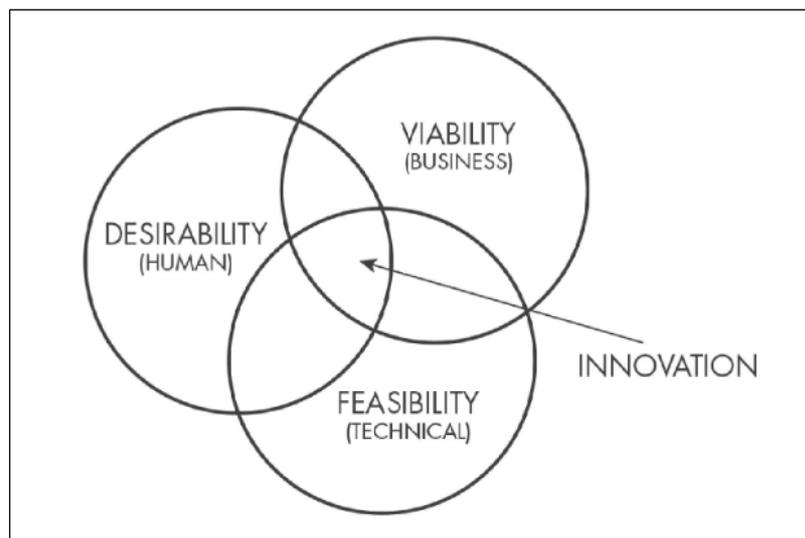
Ainsi, la démarche *design* va contribuer aux *success stories* rencontrées par des entrepreneurs dans le secteur informatique à l'image d'Éric Ries, fondateur d'IMVU ou de consultants, à l'image de Tim Brown, co-fondateur d'IDEO. Ces figures emblématiques de la pratique du *design* proposent de nouvelles méthodes de développement produit. Eric Ries y a consacré un ouvrage devenu un best-seller proposant la méthode *Lean startup*. Tim Brown publie en 2009 un ouvrage au titre évocateur « *Change by Design* », révisé et mis à jour avec le titre suivant : « *How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* » (traduit en français par « *L'Esprit design : Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie* »). Le *design thinking* devient alors une méthode d'innovation utilisée par des entreprises en quête de renouvellement de leurs process et méthodes d'innovation.

L'expression *design thinking* apparaît pour la première fois en 1987 en titre de l'ouvrage de Peter Rowe. Spécialiste des questions d'architecture urbaine, enseignant-chercheur et directeur de l'école de *design* de Harvard de 1992 à 2004, Peter Rowe analyse les étapes de conception d'un projet architectural par trois études de cas réunissant plus d'une centaine d'esquisses réalisées par les architectes en charge des projets étudiés. L'étude du processus de pensée, de l'évolution de la réflexion des architectes confrontés à chaque proposition à de nouvelles contraintes, a conduit Peter Rowe à proposer cette expression traduite en français par la « *pensée design* ».

C'est le début d'une nouvelle ère pour le *design* qui va dès lors irriguer de nombreux domaines au-delà de la sphère architecturale. Dans le dossier consacré à l'évolution du *design thinking*, publié en octobre 2016 par la revue *Harvard Business Review* (p.42), Brown et Martin expliquent ce phénomène : « *Tout au long de l'histoire, le travail de conception a surtout été*

appliqué aux objets matériel [...] mais quand il apparut que le succès de nombreux produits résultait, à l'évidence, d'un design bien conçu, efficace, les entreprises commencèrent à recourir à cette approche dans des contextes de plus en plus divers [...] la conception de matériel hardware, [...] le software et notamment l'aspect et le ressenti de l'interface utilisateur [...] bientôt les entreprises en vinrent à considérer l'élaboration de la stratégie comme un domaine d'application du design. » Tim Brown (2009) définit le *design thinking* comme une approche collaborative de résolution de problèmes, itérative, centrée sur l'humain, créative et concrète. Brown va largement contribuer à la diffusion du *design* dans les organisations avec son ouvrage *Change by design* dans lequel il décrit les méthodes utilisées, et illustrées de cas concrets, qu'il a expérimentées dans le cadre de son agence conseil Ideo. L'auteur propose une première modélisation s'appuyant sur une vision en trois dimensions du projet intégrant (figure 1.4) : sa désirabilité (par les clients ou usagers), sa faisabilité (questionnant sa réalisation effective sur le plan technique) et sa viabilité (engageant les acteurs à mener une réflexion sur les enjeux économiques).

Figure 1.4 Modèle intégratif du *design thinking* dans les processus d'innovation (Brown, 2009)



Ainsi présenté, les spécialistes de l'entrepreneuriat n'y verront sans doute pas d'éléments originaux de l'analyse d'un projet entrepreneurial, c'est d'ailleurs un triptyque étudié depuis longtemps dans l'étude d'un *Business Plan*. Néanmoins, le *design thinking* s'impose depuis une quinzaine d'années comme une méthode puissante pour gérer les projets d'innovation (Péché, Mיעyeville et Gaultier, 2016).

Ce qui participe à ce rayonnement réside, entre autres, dans une façon de briser les silos traditionnels, notamment dans une démarche partant des usages. Le *design thinking* requiert une approche multidisciplinaire de l'innovation et nécessite de revoir la gestion de l'ensemble du processus. Richard Buchanan (1992) propose de recourir à la pensée *design* pour venir à bout des challenges les plus ardues et les plus tenaces.

Professeur et directeur de l'innovation à l'EM Lyon, Thierry Picq définit le *design thinking* de la manière suivante : « *Pour faire simple, le design thinking permet de passer d'une logique d'innovation limitée au seul produit, ou service, à la prise en compte de l'expérience utilisateur, sous forme d'usage rationnel et émotionnel. Il s'agit moins d'inventer de nouveaux produits ou services que de concevoir l'expérience que vit l'utilisateur. La désirabilité (dimension de l'usage) accompagne la faisabilité (dimension technique) et la viabilité (dimension économique et business). Le design thinking accorde une importance majeure à l'étude de terrain, via l'observation ethnographique et empathique pour comprendre, de l'intérieur, le vécu des expériences utilisateurs et partir de ces informations pour créer des produits/services nouveaux* »¹³.

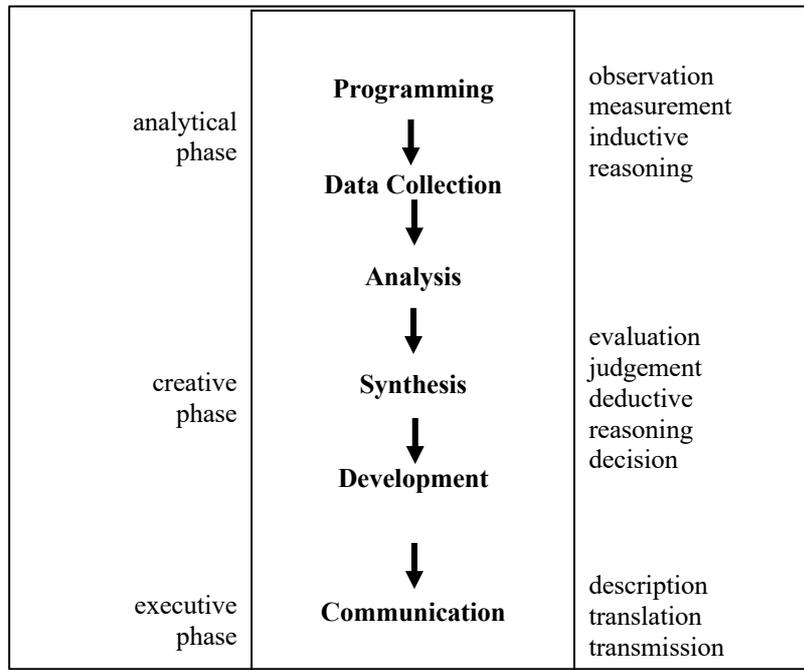
Ainsi vu, le *design thinking* renvoie à de nouvelles pratiques sur le processus de création, plaçant le *design* d'expérience utilisateur au cœur de la démarche de conception de nouveaux produits et de nouveaux services. Il s'agit de concevoir des produits et des services dans une vision tournée vers le client reposant, d'une part, sur l'empathie pour bien comprendre les besoins exprimés ou sous-jacents et, d'autre part, sur la valeur émotionnelle, laquelle prime sur la valeur d'usage et conduit à une expérience utilisateur émotionnellement agréable.

Si ces pratiques s'appuient sur des techniques de créativité (*brainstorming, brainwriting, mind-mapping*) et des techniques d'entretien et de collecte de données éprouvées (le *focus group*, l'entretien filmé, l'observation participative), les projets *design* ont donné naissance à des méthodes et à des processus recensés par le *Design Council* (organisation britannique créée en 1944 consacrée à la pratique et à la recherche sur le *design*).

La première modélisation du processus de *design* est proposée par Bruce Archer (figure 1.5), dans une série d'articles académiques publiés à partir de 1963 dans la revue *Design*.

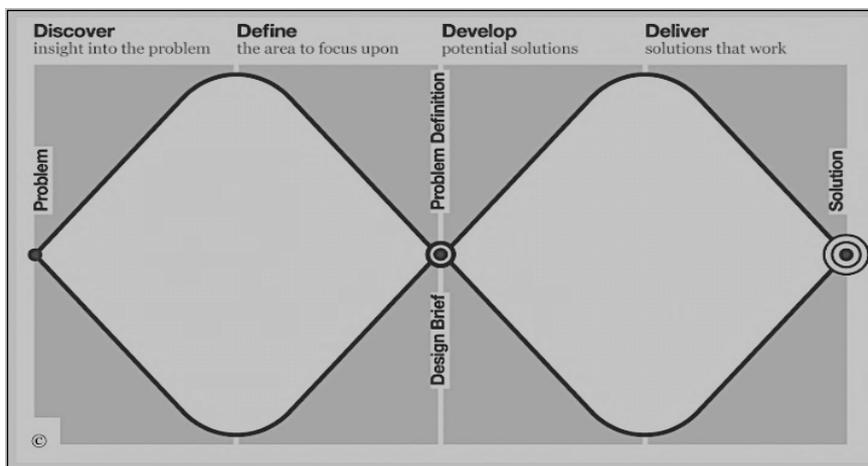
¹³ <https://theconversation.com/le-design-thinking-de-stanford-a-lecole-primaire-francaise-84623> consulté le 15 février 2019

Figure 1.5 Trois étapes du processus de conception selon B. Archer, publié dans « *Systematic method for designers* » (1965)



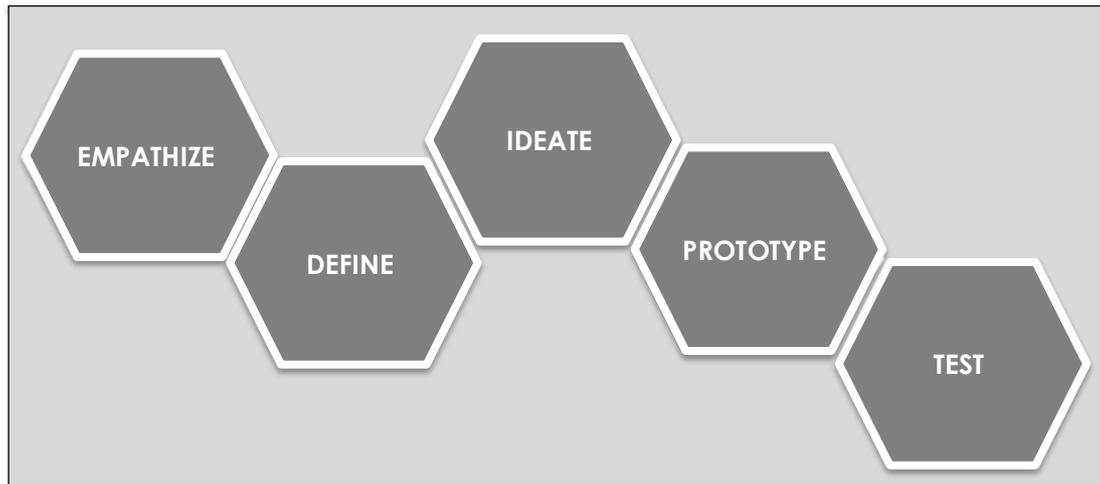
Formalisée en 2005 par le *Design Council* (Vial, 2015, p.94), la méthode du double diamant (figure 1.6) propose une approche de résolution de problème en quatre phases distinctes. Le double diamant est marqué par des étapes de pensées divergentes et convergentes dans le processus de conception. Cette première modélisation est le fruit d’une recherche réalisée auprès de onze grandes entreprises ayant une démarche intégrée de *design* (Microsoft, Starbucks, LEGO, Whirlpool, Virgin, etc.). Ce modèle permet de distinguer quatre grandes phases au sein du régime de conception, chacune résumée par un mot commençant par la lettre « D » : Découvrir, Définir, Développer, (Dé)Livrer.

Figure 1.6 Modèle du double diamant proposé par le *Design Council* (2005)



Pour l'*Institute of Design* de l'Université de Stanford, le *design thinking* relève d'une démarche en cinq étapes (figure 1.7).

Figure 1.7 Les 5 étapes du *design thinking* modélisées par la D. School (Institut du design de l'université de Stanford)



Ces cinq étapes mobilisent des méthodes et des outils provenant de l'ethnographie, de la sociologie, de la communication, de la créativité, etc., dont la finalité vise à produire un premier prototype afin de tester l'idée de produit ou de service auprès de clients potentiels. Les outils utilisés vont reposer, à titre d'exemple, sur les scénarios d'usages, le carnet de bord, le reportage photos, la carte de l'empathie, le brainstorming, le *storytelling*, les *interviews*, les *persona*, les séances d'observation, d'immersion, les ateliers de situations analogues, le parcours usager, la preuve de concept... La D. School propose de nombreuses ressources accessibles en ligne sur le déploiement des méthodes et des outils qu'elle a développés dans le cadre de ses enseignements.

Les pratiques reportées dans cette section décrivent l'usage contemporain du *design*. Le phénomène *design thinking* né dans les années 1990 irrigue encore aujourd'hui non seulement les entreprises quelle que soit leur taille (de la *startup* à la multinationale), mais est également mobilisé par les institutions pour répondre à des enjeux sociétaux. Ainsi, il est aujourd'hui reconnu comme particulièrement performant pour conduire des projets d'innovation de rupture, d'organisation sociale, de développement d'activités ou de services. « *Avec le design thinking, au lieu de se demander comment résoudre un problème, on se demande pourquoi on a ce problème. Rien que ce changement d'approche suffit à trouver des idées neuves* » exprime Mikko Kämäräinen (2012), PDG de l'agence finlandaise de création Provoke. Cet engouement pour le *design* a permis de légitimer une profession (Szostak, 2006), de mettre au jour de

nouveaux processus de conduite de projet et de repositionner le client / l'utilisateur au centre des projets de conception de produits et de services. Le succès rencontré par le *design* et plus particulièrement par le *design thinking* repose sur ses principes qui offrent un nouveau regard et de nouvelles pratiques sur la conduite de projets d'innovation ainsi qu'un décloisonnement des métiers au sein des organisations.

La pratique du *design*, modélisée à la fois par des praticiens et par des académiques, a été déclinée en pédagogie. Les méthodes et les outils de la démarche *design* sont aujourd'hui enseignés dans les formations centrées sur l'innovation. Depuis les années 2000, les programmes pédagogiques associant *design*, créativité et prototypage n'ont eu de cesse de se développer partout dans le monde. Sous l'impulsion de l'université de Stanford, la D. School (le D. étant une abréviation du mot *design*), dont le nom original est The Hasso Plattner Institute of Design, voit le jour en 2004. Créée par le Pr David Kelley, la D. School est aujourd'hui un département de l'université de Stanford qui a mis notamment au cœur de sa pédagogie le *design thinking* et la pluridisciplinarité pour favoriser l'innovation dans les firmes. En 2012, Paris a accueilli l'ouverture de la D.School Paris avec pour vocation de faire découvrir l'innovation à travers la culture du *design thinking*. L'école du *design* de Nantes Atlantique a été créée en 1988 à l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie¹⁴. Cette école a construit son projet pédagogique sur quatre dimensions : la professionnalisation des métiers de la création, la valeur économique du *design*, l'affirmation du *design* comme processus d'innovation et l'importance d'un *design* responsable face aux enjeux socio-économiques. Depuis 2015, les écoles de commerce, les écoles d'ingénieurs et quelques universités intègrent le *design* dans leurs maquettes pédagogiques et positionnent la matière comme un enseignement général. Outre le déploiement de modules consacrés au *design*, ces dernières s'équipent en salle de créativité et laboratoires dits d'innovation qui prennent de multiples formes : fab lab (de l'anglais *fabrication laboratory*), *living lab* (laboratoire vivant), espaces de créativité intégrant les méthodes relevant du *design*. Au niveau européen, l'université de Postdam en Allemagne est pionnière en matière d'enseignement du *design* et l'université de Delft, située aux Pays-Bas, a conçu et diffusé de nombreux MOOC et ressources pédagogiques en ligne sur les usages et applications du *design* dans les dynamiques d'innovation. Cette présence au sein d'institutions académiques ouvre la voie de programmes de recherche dont le *design* est l'objet que nous allons présenter dans la section suivante.

¹⁴ <http://www.lecolededesign.com/presentation-de-l-ecole-de-design/> consulté le 10 septembre 2022

1.2 La recherche en *design*

Dans cette section consacrée à la recherche en *design*, nous allons étudier plus précisément ce en quoi consiste le processus de conception à l'aide des théories développées par Herbert Simon (1969), Bruce Archer (1980), et plus récemment Alain Findeli (2004) et Nigel Cross (2007). La notion de projet est fondamentale dans les cadres théoriques proposés par les chercheurs réunis dans une communauté académique récente (que les chercheurs francophones ont rejointe tardivement). Nous verrons dans une deuxième section comment se manifeste la recherche en *design* par ses revues et quelques exemples de travaux empiriques en lien avec notre discipline. Nous étudierons plus précisément le courant de la recherche appelé *design management*, qui a émergé dans les années 1990 simultanément à la résurgence du *design* dans les organisations, qui nous permet de préciser l'expression « *Business Model Design* ».

Dans le monde anglo-saxon, la recherche en *design* est pour l'essentielle circonscrite au *design* industriel (Le Bœuf, 2015, p.75). Elle s'est édifiée à partir des débats qui ont agité le monde artistique et intellectuel au XIXe siècle sur la qualité esthétique des objets issus des nouveaux modes de conception et de fabrication industrielles. Il s'agissait pour certains également de dénoncer une forme de déshumanisation dans une société technicienne régie par une économie capitaliste (Morris, 1884). Un projet social, politique et artistique de la modernité s'est développé dans les domaines de l'architecture, des arts appliqués et décoratifs (Arts and Crafts, Art nouveau).

Dès 1969, les travaux d'Herbert Simon ont largement contribué à l'enrichissement du cadre théorique des sciences de la conception. Pour Vial (2015) « *Simon défend l'idée que le design est une méthode scientifique de résolution de problèmes (problem solving) et plaide pour le développement d'une " science de la conception " ou " science du design " (science of design) dans les universités. Deux courants vont alors s'opposer : le courant défendu par Archer, défendant une approche comportementaliste du processus de design, proche d'un certain machinisme inspiré de la cybernétique et de l'intelligence artificielle, et le courant d'une approche phénoménologique et existentielle, plus soucieuse de la complexité de la dimension humaine* » (p.86). Renard et al. (2019, p.70) précisent que « *Simon part de l'idée que le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui est beaucoup plus artificiel, fait par l'homme, que naturel [...] En d'autres mots, l'environnement externe est constitué d'un ensemble d'objets conçus et développés par les êtres humains pour répondre à leurs besoins et buts. Ces objets artificiels*

sont des artefacts et le produit d'intentions. » Le terme artificiel est central dans le vocabulaire de Simon pour décrire, d'une part, l'environnement dans lequel évoluent les êtres humains et, d'autre part, certaines de leurs activités qui vont permettre de créer ces objets « artificiels » répondant à des buts et intentions (p.25). Simon propose une distinction entre les sciences naturelles qui s'intéressent à la connaissance des objets et des phénomènes naturels, et les sciences de l'artificiel consacrées à la connaissance des objets et des phénomènes artificiels. Le terme d'artefact proposé par Simon vise à décrire toute forme de solution ayant fait l'objet d'un processus de conception, de test et de validation ¹⁵.

Faire de la recherche en *design*, c'est s'intéresser au processus de conception (Findeli, 2009). Ce processus est commun à l'architecte, à l'ingénieur, à tout individu ayant à concevoir un projet, quelle qu'en soit la nature. La recherche en *design* tente de proposer des modélisations de la démarche projet, de comprendre les différentes phases, les méthodes de travail qui orientent la pratique du *designer*. Pour Findeli et Bousbaci (Vial, 2015, p.79, p.91), « *c'est une manière de rendre raison rationnellement de l'acte de design. Le premier degré de modélisation repose sur la distinction classique des architectes entre la conception (atelier, maquettes) et la réalisation (chantier) [...] Un second degré de modélisation plus élaboré consiste à distinguer, au sein de l'acte de design qu'est le projet, deux régimes : le régime de conception et le régime de réception. Ce n'est pas du tout la même chose que la distinction entre phase de conception et phase de réalisation. Ici, la phase de réalisation, qui aboutit à la livraison, se situe à l'intérieur du régime général de conception, qui concerne principalement le designer, tandis que le régime de réception, qui commence après la livraison, concerne principalement les utilisateurs.* »

Vial (2015, p.91) explique que la recherche internationale en *design*, influencée par Bruce Archer et Nigel Cross, s'est principalement focalisée jusqu'à présent sur le processus de conception dans son ensemble. Elle cherche à analyser « *Comment les designers pensent et travaillent* » lorsqu'ils sont engagés dans un processus de *design*. En particulier, Cross s'est consacré à l'étude de la spécificité des « *Modes de connaissance des designers* » (dans ce qu'il nomme *the designerly ways of knowing*), et a ouvert la voie à un important courant de recherche sur la pensée *design* (appelé *design thinking research*) dans les années 1990.

¹⁵ Le BM est d'ailleurs parfois qualifié d'artefact dans un sens proche du propos de Simon. On pourra se demander si c'est le BM qui est artefact ou le résultat qui découle de son utilisation, ou les deux.

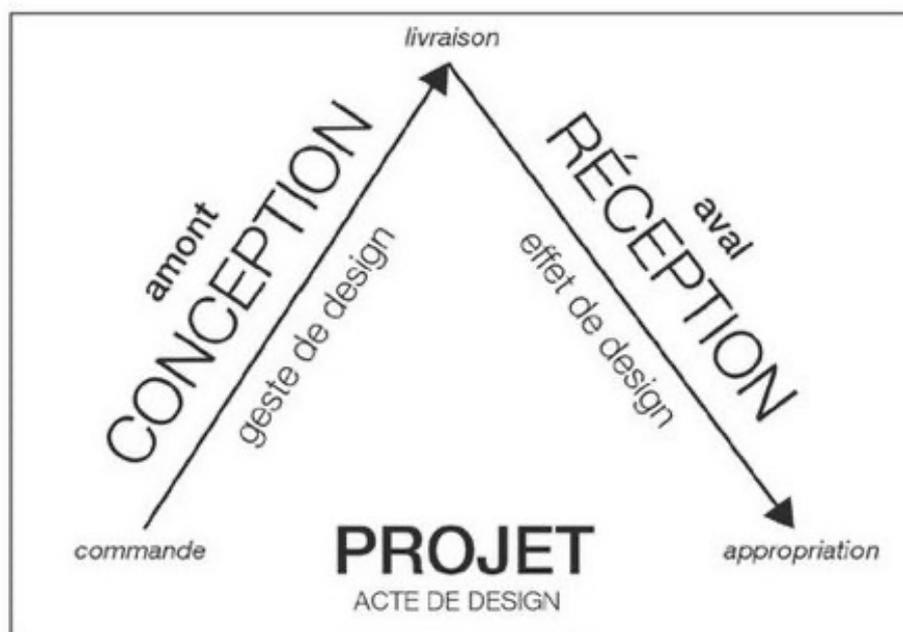
Encadré 1.2

La notion de projet en design

Vial (2014, p.77) définit le projet en *design* comme « une unité de travail de conception – que celle-ci aboutisse ou non à une réalisation. Là où l'artiste crée des œuvres pour des publics, le designer conçoit des projets pour des usagers. » L'auteur, s'appuyant sur les travaux de Boutinet, postule que le projet est « l'invention d'un dualisme, ou mieux, d'une division du travail : celle de la conception et de la réalisation. Il s'agit à la fois de distinguer et d'unifier un temps de conception et un temps de réalisation dans l'acte de construire » (Boutinet, 1990 : 10). On retrouve, dans cette vision duale, les origines étymologiques du terme *design* dans les termes de dessein (intention, but, visée) et de dessin (image, figure, croquis). « Ces deux " sens voisins " pour lesquels Boutinet (1990, p. 116) rappelle que « le dessein intériorisé et le dessin extériorisé se retrouvent confondus dans l'italien *disegno* comme dans l'anglais *design*. »

Findeli et Bousbaci (2005) considèrent qu'il existe trois modèles successifs du projet en *design* : « Le modèle centré-objet (jusqu'au début du mouvement moderne), le modèle centré-processus (depuis les années 1950) et le modèle centré-acteurs (depuis les années 1990). Pour l'objet, la délibération porte sur les formes (registre esthétique), pour le processus elle porte sur les moyens (registre méthodologique) alors que pour les acteurs elle porte sur les fins (registre éthique). » Partant de cette évolution du projet en *design*, Findeli a proposé une modélisation de l'acte de *design* avec le modèle dit « de Brême » témoignant progressivement de « l'éclipse de l'objet » pour exposer une théorie générale du projet (Findeli, Bousbaci, 2005). L'auteur y précise alors que « le volet " conception " n'est qu'un des deux moments constitutifs d'un projet de *design*, l'autre étant le volet " réception ". Ce second volet de l'acte de *design* correspond au « moment où le projet entre en vie dans le monde social et intègre l'espace de l'utilisateur. »

Figure 1.8 Modèle de l'acte de *design* inspiré d'A. Findeli et augmenté par S. Vial (2014, p.89)



Si la notion de projet s'est progressivement restreinte au régime de conception et à l'activité intellectuelle en œuvre, l'exécution du projet et son appropriation par les utilisateurs font partie intégrante du travail du *designer*. Nous l'avons vu en introduction de cette section, le champ de recherche du *design* s'est développé principalement dans les pays anglo-saxons. La recherche en *design* commence à se structurer dans les années 1920 avec la publication du texte de Walter Gropius dans le Magazine of Arts, intitulé *Is there a science of design ?* S'appuyant sur le recensement de Friedman (2008, 2012), Vial (2015) dénombre 173 titres scientifiques consacrés à la thématique et retient, selon le classement de Gemser (2012), 14 revues dites particulièrement influentes. Nous avons complété ce tableau par 2 revues scientifiques créées en 2015 et 2016.

Tableau 1.2 Liste des principales revues scientifiques en *design* (adaptée de Vial, 2015) complétée des nouvelles revues savantes créées après 2005

Revues spécialisées dans les sciences du <i>design</i>	Date de création
<i>Design Studies</i>	1979
<i>Design Issues</i>	1984
<i>Journal of Design History</i>	1988
<i>Research Engineering Design</i>	1989
<i>Journal of Engineering Design</i>	1990
<i>Journal of Design Management</i>	1990
<i>Languages of Design</i>	1993
<i>Design Journal</i>	1997
<i>Journal of Design Research</i>	2001
<i>Co-design</i>	2005
<i>Association of Societies of Design</i>	2005
<i>Sciences du design</i>	2015
<i>Journal of Design and Science (JoDS)</i>	2016

À la différence d'autres pays ayant une tradition scientifique dans les recherches en *design*, Deni (2019, p.94) explique que la tradition française considère le *design* comme un ensemble de pratiques et, depuis peu, comme une discipline produisant de la recherche scientifique selon la distinction faite entre recherche fondamentale et recherche appliquée : « Jusqu'à présent les designers titulaires d'un doctorat en France ont mené leurs recherches au sein des disciplines voisines, celles qui traditionnellement représentent à la fois la boîte à outils méthodologiques et le domaine scientifique fournissant les protocoles de veille et d'observation de terrain que le

projet requiert. Ces disciplines " au service " du design sont l'anthropologie, l'ethnographie, l'ergonomie, l'informatique, l'ingénierie, la sociologie, la psychologie et, bien évidemment, la sémiotique¹⁶. » En septembre 2022, le site theses.fr recense 2464 thèses comprenant le terme *design* dans leurs mots-clés de description. En sciences de gestion, 78 thèses ont été publiées et 10 thèses sont en cours. Nous avons sélectionné quelques titres pour avoir un aperçu des objets de recherche en *design* appliqués au management (tableau 1.3).

Tableau 1.3 Échantillon de thèses publiées en sciences de gestion contenant le terme *design* dans ses mots-clés de description

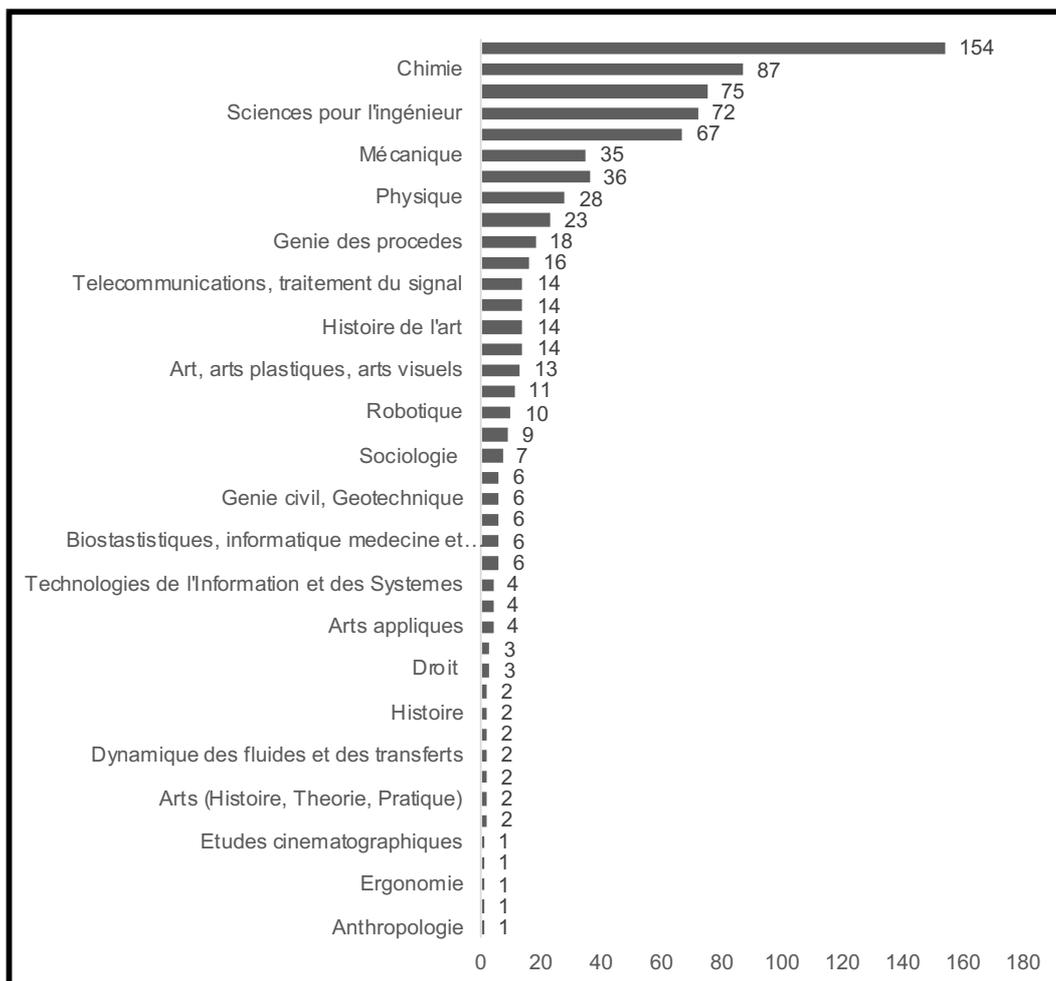
Auteur	Année de publication	Titre de la thèse
Melissa Alauze	2021	<i>Heurs et malheurs du design intégré, processus continu d'intégration du design au sein d'un géant de la grande distribution.</i>
Julie Sahakian	2021	<i>Le design comme levier de transformation stratégique des organisations : un modèle pour la construction et le renforcement d'une capacité dynamique.</i>
Julien Couder	2019	<i>Design, qualité de la relation à la marque et terroir d'origine : le cas du vin.</i>
Jacques Chabrilat	2018	<i>L'innovation en matière d'outils de gestion dans les organisations culturelles du spectacle vivant : bissociation et créativité en situation extrême de gestion.</i>
Apolline Le Gall	2016	<i>Les épreuves de valuation dans le design de services innovants : le rôle des représentations visuelles.</i>
Louis-Etienne Dubois	2015	<i>Le pilotage de la genèse de communautés créatives par le co-design : contextes, dynamiques et organisation.</i>
Nathalie Bénet	2014	<i>Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des droits décisionnels : une analyse de la performance sous le prisme du design organisationnel. Le cas du secteur hôtelier en région PACA.</i>
Frédéric Arnoux	2013	<i>Modéliser et organiser la conception innovante : le cas de l'innovation radicale dans les systèmes d'énergie aéronautiques.</i>
Thierry Serboff	2012	<i>Une lecture spatiale de la relation entre stratégie et design organisationnel.</i>
Christophe Abrassart	2011	<i>La naissance de l'éco-conception : acteurs, raisonnements, enjeux de pilotage et horizons d'une rationalisation industrielle.</i>
Valentin Ngadi Essame	2006	<i>La personnalité du design : concept, structure et diffusion. Enquête menée dans un contexte italien.</i>
Bérandère L. Szostak	2006	<i>L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations : le cas des agences de design en France.</i>
Gaëlle Dechamp	2000	<i>Le rôle de l'environnement physique dans la stratégie de la PME de service.</i>
Suzanne Ayrat	1994	<i>L'intégration du design dans les stratégies de développement des industries de matériaux polymères.</i>
Dominique Roux	1988	<i>Le design et son intégration dans l'entreprise.</i>

¹⁶ Le chercheur en entrepreneuriat pourrait tenir un proche propos.

Cet échantillon confirme que les recherches en *design* embrassent un large spectre disciplinaire au sein même des sciences de gestion : marketing, stratégie, innovation, contrôle de gestion..., qu'elles investissent des organisations publiques, associatives, des filières agroalimentaires, industrielles et viticoles, des entreprises de tailles différentes, de la PME au grand groupe dans lesquels le *design* se déploie dans différents services. La première thèse publiée en France en 1987 s'intéresse au *design* industriel (Landry, 1987), tandis que les travaux les plus récents s'intéressent aux difficultés et aux enjeux inhérents à l'internalisation de la compétence *design* dans une enseigne de distribution et à l'intégration du *design* comme levier de transformation stratégique au sein d'un groupe mutualiste.

Dans le recensement des autres travaux de thèses publiées en France, on constate que le *design* concerne plus de 40 disciplines, avec une forte représentation des sciences dures, notamment en informatique, en chimie et en biologie. Les arts et la communication ne sont concernés que très marginalement par des publications de thèse. La figure 1.9 synthétise les données obtenues.

Figure 1.9 Répartition par discipline du nombre de thèses intégrant dans les mots-clés de description le terme *design* publiées depuis 1985



La consultation de bases de données (BSP et Cairn) a permis de sélectionner deux exemples de recherche ayant une phase empirique portant sur l'intégration d'une démarche de *design*¹⁷. La première porte sur les formes d'innovation publique par le *design* observées dans 200 cas répertoriés par les auteurs ; la seconde porte sur les difficultés de communication entre l'univers industriel et l'univers des *designers* avec le cas d'une société ayant voulu intégrer une prestation de *design* dans ses produits.

Encadré 1.3

Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie de Jean-Marc Weller et Frédérique Pallez ; 2017

Dans cette recherche empirique, Weller et Pallez explorent les démarches d'innovation conduites par les services publics. Ces démarches, relevant du « *design de service* », sont qualifiées d'un « *Genre inédit : rompant formellement avec les réformes managériales jusqu'alors déployées : "Immersion" de plusieurs semaines sur un territoire, projets collectifs associant fonctionnaires, usagers, créatifs et chercheurs en sciences sociales, "prototypage rapide" de nouveaux services, expositions mobilisant des procédés artistiques, utilisation massive de supports inhabituels (blogs, vidéos, diaporama, etc.).* »

L'étude vise à clarifier les modalités, les problématiques, les visées et les contenus déployés dans ces nouvelles pratiques. Réalisé dans le cadre d'un projet ANR consacré à ces nouvelles Formes d'Innovation Publique (FIP) « par le *design* », l'article brosse à grands traits les contours de ce paysage inédit. En recensant plus de 200 cas menés en France entre 2006 et 2015 dans des institutions publiques très diverses (santé, urbanisme, administration publique, social, environnement, éducation, transport, énergie, tourisme, emploi, justice, etc.), le but est de fournir un descriptif du phénomène d'émergence de ces innovations « *par le design* ».

Cet article explore la pratique du *design* comme démarche d'innovation appliquée pour des établissements publics et témoigne d'expérimentations portant à la fois sur la création de collectifs composés de profils croisés (citoyens, usagers, développeurs territoriaux, universitaires), sur la production de supports originaux (vidéos, expositions), sur la variété des domaines (urbanisme, culture, santé) que le *design* a la capacité de servir. Ces expérimentations portent par exemple sur les démarches artistiques associées à l'aménagement de lieux publics, des démarches participatives invitant les habitants d'un quartier à repenser certains équipements, mêlent pour la première fois des *designers* à des urbanistes, des plasticiens, des architectes ou des chercheurs. Les auteurs y mentionnent les conséquences liées la décentralisation stimulant la prise d'initiative des collectivités et le rôle clé joué par les acteurs comme la 27e Région, la Cité du *Design*, le réseau DESIS (*Design for Social Innovation and Sustainability*) et par des écoles

¹⁷ D'aucuns préciseraient qu'une recherche implique une phase empirique et qu'à défaut il s'agit d'un essai.

et universités ayant des filières en *design*. En conclusion, bien que le *design* de services ait connu un véritable engouement ces 10 dernières années, les auteurs de cet article s'interrogent sur sa pérennité et se demandent s'il n'est toutefois pas considéré comme un effet de mode importé des pays d'Europe du Nord.

Encadré 1.4

La « cuillère d'E. » ou de la nécessité d'un management du design (Minvielle ; 2006)

L'auteur présente le cas d'une société produisant des cuillères qui engage une collaboration avec une agence de *design* de renommée mondiale pour faire redessiner son produit. Si les dizaines de prototypes proposés au commanditaire sont intéressants, ils présentent toutefois des contraintes, considérées a priori comme tellement évidentes qu'il n'avait pas été jugé nécessaire de les mentionner (les cuillères dessinées ne sont pas empilables et les matériaux utilisés pour la production ne permettent pas de rendre le *design* correctement).

Ce cas montre les difficultés de dialogue entre *managers*, producteurs et *designers*. Analysée de l'intérieur du cabinet de *design*, la « cuillère d'E. » présente ces contraintes de communication entre des mondes aux logiques et aux langages différents. L'auteur conclut que dans la culture « entrepreneuriale » classique, le *design* n'est pas encore totalement intégré au même titre que les autres fonctions de production et de vente. Pour être efficace, l'intégration du *design* nécessite de prendre en considération les différences de rationalité et de culture existant entre les différentes fonctions de l'entreprise (production technique, marketing, communication, etc).

Dans ce deuxième article, l'auteur alerte sur les précautions nécessaires à prendre pour implémenter une démarche *design* réussie dans une organisation existante. Minvielle (2011), qui a étudié d'autres cas de pratique du *design* dans les entreprises, décrit les enjeux et la valeur du *design*, tout en soulignant à quel point l'immatérialité du *design* le rend difficile à appréhender et, surtout, dépendant des variables humaines. Les terrains investis par Minvielle relèvent d'un courant émergent dans les sciences du *design* que les chercheurs ont appelé *design management*.

1.3 Le *design management*, un courant de recherche émergent

Parmi les chercheurs en sciences de gestion, Desreumaux (1992) a introduit dans son ouvrage *Structures d'entreprises* la notion de *design* organisationnel. Il identifie deux grands types de problèmes rencontrés par l'organisation des activités de la firme : le problème de conception et le problème de changement. La conception de l'organisation nécessite de procéder à des choix de forme et d'architecture de l'entreprise, de définir des principes de division, des modes de coordination, des systèmes d'information et de contrôle, de définir les postes de travail et les

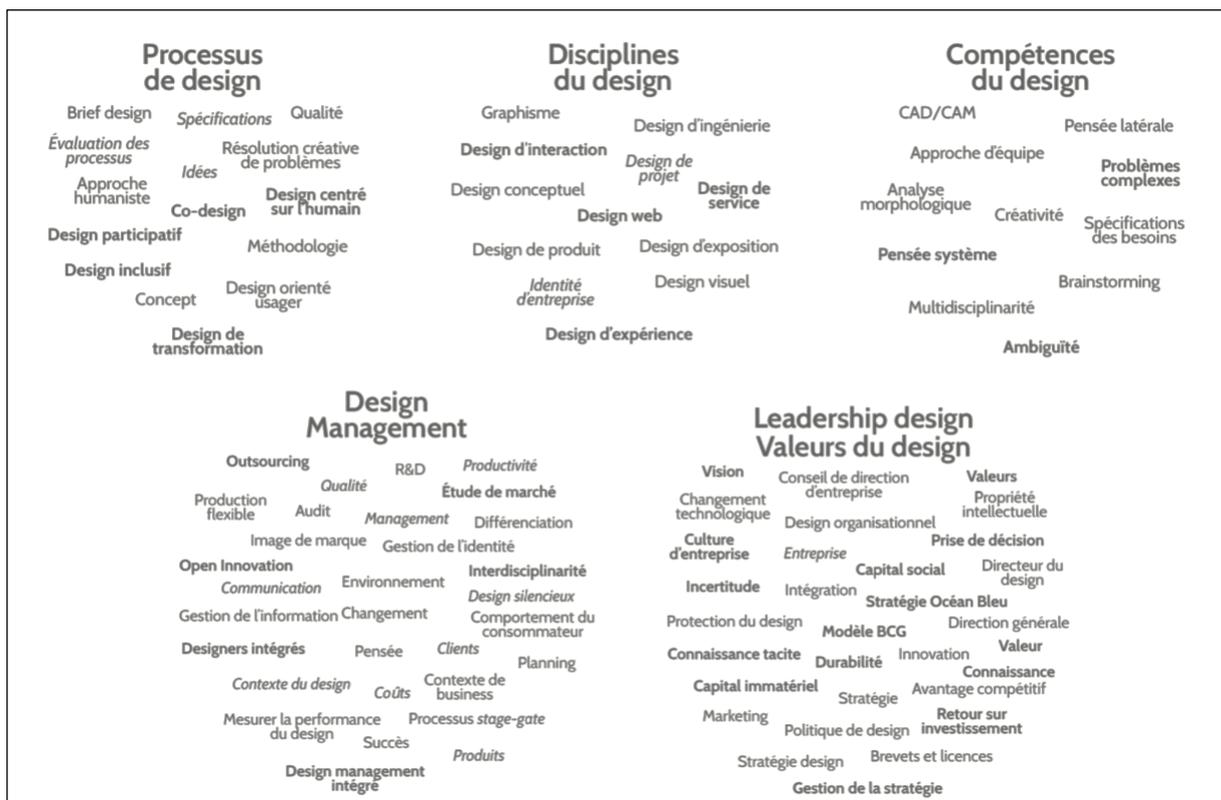
compétences nécessaires, de choisir les processus opérationnels de gestion (allocation des ressources, évaluation des performances individuelles).

Le *design* organisationnel est une expression qui relève de l'univers de la stratégie intégrant le concept de *design*. La rencontre de ces deux disciplines a vu émerger dans les années 1990 un courant du *design* appelé *design management* que l'Alliance Française des *Designers* a défini de la manière suivante : « *Une fonction de management dont la démarche est d'implanter et de pérenniser dans les entreprises et les collectivités, le design comme stratégie d'innovation et de développement. Le design management peut être une des compétences du designer. Un designer peut exercer la fonction de Design manager, mais un Design manager n'est pas nécessairement un designer.* » Le *Design Management Institute* (DMI) est la principale organisation mondiale (à but non lucratif) de promotion du *design*, de la gestion par le *design* et de l'innovation par le *design* dans le monde des affaires, de la culture et de la société. Il définit le *design management* comme : « *Une démarche stratégique et un ensemble de moyens permettant à la fois de créer une offre forte et de rendre les entreprises plus performantes. Plus précisément, le design management est la démarche qui tend à relier les aspects relatifs au design, à la recherche, au développement, au management et aux contraintes de marché en vue d'optimiser la compétitivité des entreprises et des organisations, et ce, sous trois aspects clés : économiques, socioculturels et environnementaux [...] Le champ d'application du design management va du management stratégique du design (design intégré et/ou agences extérieures), en passant par son management opérationnel (hommes, méthodes et processus), jusqu'à l'utilisation du design comme levier stratégique ou comme axe de réflexion afin de résoudre des problématiques globales de business.* »

Le *design management* constitue aujourd'hui un champ de recherche à part entière. Une communauté de chercheurs et de praticiens s'est créée dans le cadre d'une organisation (le *Design management institute*) et de revues scientifiques (*Design management Journal*, *Design management review*). Une recherche effectuée sur les termes *design management* (spécifiés dans le champ titre) dans *Business Source Premier* (au 11/09/2021) renvoie vers 1711 résultats dont 1170 publications dans des revues universitaires attestant d'un intérêt récent pour la discipline (années 2000). Le *design management* fait l'objet d'un dossier spécial de la revue francophone *Sciences du Design* (numéro 7 d'août 2018). À cette occasion, Brigitte Borja de Mozota, maître de conférences en marketing, spécialiste française reconnue en matière de recherche sur le *design*, procède à une revue de littérature sur l'association des deux termes

design et management entre 1977 et 2017. L’auteure rappelle le contexte, les enjeux, les outils et les résistances induites par le *design*, procède à une définition des concepts, analyse leur évolution pour mieux interroger la place du *design* en entreprise et présente en introduction l’univers des mots-clés auxquels le *design* renvoie (cf. figure 1.10) :

Figure 1.10 Le nuage des mots du *Design Management* (en gras les nouveaux mots de 2011 ; en italique les mots qui s’effacent) de Borja de Mozota (2018)



Borja de Mozota s’appuie sur les travaux de ceux qu’elle dénomme les penseurs inspirants du *design management* relevant des sciences de gestion (M. Porter, T. Peters, T. Levitt, P. Drucker, R. Hayes, G. Hamel), les experts relevant du processus *design* (Beitz, Pahl, Broadbent) et ceux relevant de la *pensée design* (T. Brown, R. Martin et R. Buchanan). Borja de Mozota (2017, p.42) considère que « *Les changements stratégiques en sciences du design et en sciences de gestion sont issus de mutations de l’environnement et que le design management accompagne le changement des organisations face à ces mutations.* » Elle relie la stratégie d’entreprise et le *design* prospectif ou *design* stratégique dans ce qu’elle nomme le *design leadership*, ce dernier basé sur « *l’empathie peut aider le manager conscient des enjeux du monde actuel à imaginer et résoudre les problèmes complexes qu’il affronte chaque jour* (p.38). »

Cette cartographie des pratiques du *design* appliquées au management permet de voir l'étendue des champs d'application. Nos recherches se sont alors orientées sur les pratiques du *design* dans le champ de l'entrepreneuriat. Le tableau suivant est un extrait de publications portant sur les mots clés *design management* et *entrepreneurship*. La base *Business Source Premier* (consultée le 11 septembre 2022) fait état de 2 104 publications dont 1657 publications dans des revues universitaires témoignant d'un intérêt très récent des chercheurs pour ce croisement de disciplines bien que Sarasvathy ait proposé dès 2003 de relier les concepts clés issus de l'œuvre de Simon (1965, 1996) à la recherche en entrepreneuriat.

Tableau 1.4 Sélection d'articles traitant du *design management* associé au terme *entrepreneurship*

Auteur	Année	Titre	Revue
Parkman, I. ; Malkewitz, K.	2021	<i>“Good Design is Good Business” : An Empirical Conceptualization of Design Management Using the Balanced Score Card</i>	<i>Design Management Journal</i>
Seckler, C. et al.	2021	<i>Design science in entrepreneurship: conceptual foundations and guiding principles</i>	<i>Journal of Business Venturing Design</i>
Berglund, H. et al.	2020	<i>Opportunities as Artifacts and Entrepreneurship as Design</i>	<i>Academy of Management Review</i>
Kelly, R.	2019	<i>Design in Decline: Breathing New Life into an Industry Through Education</i>	<i>Design Management Journal</i>
Goldsby, M. G. et al.	2017	<i>Design-Centered Entrepreneurship: A Four Stage Iterative Process for Opportunity Development</i>	<i>Journal of Small Business & Entrepreneurship</i>
Parrish, B. D	2010	<i>Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design</i>	<i>Journal of business Venturing</i>
Borja de Mozota, B.	2010	<i>The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management</i>	<i>Design Management Review</i>

Des articles de ce tableau on retiendra que les publications sont émergentes et se concentrent sur les méthodes de conception (production d'artefacts au sens de Simon ; 1996) et d'expérimentation, sur les modèles (modèle intégratif du *design thinking* de Brown ; 2009), pour faciliter la transformation d'idées d'affaires en opportunités en permettant aux entrepreneurs d'interagir avec leur environnement. Le *design* organisationnel est interrogé dans le contexte spécifique d'organisations poursuivant un objectif de développement durable sur des marchés concurrentiels et qui s'écartent de façon importante des principes conventionnels en entrepreneuriat. L'un des sujets abordés avec récurrence porte sur l'enseignement du *design*, sur l'évolution des métiers du *design*, l'intégration des compétences *design* dans les organisations. Les effets et performances du *design* sont interrogés, car la recherche en *design*

manque encore de publications avec des phases empiriques (Verganti ; 2008) alors que les sciences du *design* constituent une passerelle entre la recherche en entrepreneuriat et les pratiques entrepreneuriales. Ainsi, en illustrant sa recherche avec des expériences d'intégration de *design* au sein de Decathlon, Steelcase et d'autres entreprises, Borja de Mozota (2010) tente de réconcilier *manager* et *designer* et démontre que le *design* est une source d'avantage concurrentiel parce qu'il favorise des processus de conception orientés utilisateurs, qu'il constitue une ressource pour identifier de nouvelles opportunités commerciales se traduisant par une augmentation des ventes et une meilleure rentabilité et, qu'enfin, le *design* développe les capacités des organisations à intégrer les changements. Dans cette dernière acception, Verganti contribue aux apports conceptuels sur les effets du *design* dans ce qu'il qualifie d'innovation de sens. L'encadré 1.5 synthétise la recherche de Chanal et le Gall (2016)

Encadré 1.5

Design et innovation de sens (Chanal et le Gall, 2016)

Roberto Verganti est professeur de management de l'innovation au Politecnico de Milano, Visiting Professor à Harvard Business School, directeur du laboratoire MaDe in Lab (spécialisé sur le *design* et l'innovation). Il est fondateur de PROject Science, agence de conseil en *design* stratégique et auteur de différents ouvrages et articles sur le *design*, publiés dans des revues internationales.

Pour Verganti, le *design* est étroitement imbriqué au processus d'innovation à tel point qu'il considère que l'innovation technologique est « *conduite par le design* » (*design driven innovation*, Cautela et al., 2012). Le langage du *design* italien s'exprime à travers la forme, les couleurs, les matériaux, les finitions de l'objet mais aussi par le sens qu'il souhaite transmettre à l'utilisateur final. Cette notion de sens est cruciale dans les apports de Verganti. En effet, pour Chanal et Le Gall (2015, p.523), les travaux de Verganti mobilisent le *design* comme une posture susceptible de porter une vision stratégique et de renouveler les significations, tant pour les entreprises que pour les clients. En décalage avec les approches actuellement en vogue autour d'une « *pensée design* » (*le design thinking*), Verganti introduit le champ culturel comme une source d'inspiration pour des innovations qui ont du sens, c'est-à-dire une valeur symbolique plus qu'une valeur strictement d'usage. À la distinction traditionnelle qui oppose les innovations tirées par le marché (*market pull*) aux innovations poussées par la technologie (*technology push*), Verganti propose d'ajouter une troisième catégorie : les innovations de sens (*innovation of meaning*, Verganti, 2009). Norman et Verganti (2013) prennent l'exemple de l'invention de la mini-jupe dans les années 1960, et montrent que ce vêtement n'est pas seulement une jupe différente ou innovante, mais qu'il représente un symbole nouveau de la liberté des femmes, signalant un changement radical de sens dans la société.

Les recherches sur le *design management* nous enseignent que la mobilisation du *design* dans les organisations ne se réduit donc pas à la conception de nouveaux produits, le *design* permet de faire évoluer la stratégie d'entreprise. C'est pourquoi des chercheurs en stratégie et en

entrepreneuriat se sont également saisis du *design* pour interroger le phénomène de conception du *Business Model*. Ainsi, l'usage de l'expression *Business Model Design* est apparu dans les années 2000 (Appelgate, 1999 ; Gordijn, et Akkermans , 2001 ; Pigneur et Osterwaldeur, 2002, 2012, 2014, 2015, 2016 ; Zott et Amit, 2007 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 ; Chatterjee, 2013 ; Massa et Tucci, 2014). C'est pourquoi nous allons dans le chapitre 2 explorer le concept de BM pour pouvoir préciser l'expression *Business Model Design*.

1.4 Conclusion du chapitre 1

Quatre enseignements principaux ressortent de ce chapitre consacré au *design* auquel le BM est désormais associé :

sur le plan étymologique, le *design* signifie à la fois dessin et dessein et est étroitement associé aux notions de conception et de projet. Si le *design* permet de faire voir le projet dans une sorte d'esquisse (dessin), il s'attache également à sa mise en œuvre (dessein) au sens où il anticipe la réception du projet dans une forme d'intention collective. Or l'engagement donne du sens au dessin et entre avec lui dans une relation duale. Aujourd'hui le verbe anglais *to design* signifie concevoir. En français, le terme est restrictivement associé au *design* industriel et il est également étroitement lié à la notion de projet (au sens de Boutinet, 2011) ;

le processus de *design* ne se réduit pas à la fonction de dessin ou de brouillon ; le *design* dépasse nécessairement une approche synchronique pour intégrer ce qui donne à voir et comprendre le projet dans une approche davantage diachronique. Qui plus est, le processus global est souvent décomposé en deux rubriques comme le fait Vial (2015), s'appuyant sur Findeli, pour poser ce qu'il appelle le régime de conception et le régime de réception (correspondant aux effets du projet conçu lorsqu'il est mis en œuvre). Cette seconde phase d'exécution relève également du processus de *design* ;

le *design* met l'accent sur les utilisateurs que l'on qualifie en sciences de gestion de parties prenantes. Ces parties prenantes vont jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre du projet car elles détiennent les ressources dont le porteur a besoin. Si ces parties prenantes sont intégrées à la phase de conception, elles le sont également dans le régime de réception qui voit le projet entrer en vie dans le monde social (Findeli, 2009). La question de la réception interpelle et la littérature en *design* s'est peu penchée sur le processus de réception, les moyens et les

outils mis en œuvre. Ce qui nous conduit à interroger les activités liées au pilotage de cette phase et au contrôle des opérations par le concepteur dans la livraison du chantier et plus largement du projet. Nous observons que le lien entre *design*, contrôle et pilotage est pour l'heure peu investi ;

enfin, l'histoire des sciences du *design* est marquée par la transdisciplinarité (architecture, peinture, informatique, management), l'émergence récente d'une communauté scientifique (années 60) et une évolution de la recherche vers le *design* management (Borja de Mozota, 2017). Père fondateur des sciences du *design*, Herbert Simon a introduit le terme d'artefact pour « *Décrire toute forme de solution ayant fait l'objet d'un processus de conception, de test et de validation.* » Les travaux de Simon irriguent les sciences informatiques, la cybernétique, le management. Le *design* comme stratégie d'innovation et de développement (Simon, 1993 ; Borja de Mozota, 2006, 2018 ; Verganti, 2008) est utilisé dans les organisations depuis les années 1990 qui ont vu l'essor du *design thinking* avec l'émergence de la nouvelle économie (Rowe, 1987 ; Buchanan, 1992 ; Brown, 2009 ; Picq, 2017).

L'idée de rapprocher BM et *design* n'est pas incongrue, en témoignent depuis 2010 des praticiens et une communauté émergente de chercheurs en *design management* qui évoquent l'expression *Business Model Design* pour définir l'exercice de conception et de modélisation du projet de création d'entreprise. Dans un sens proche du propos de Simon, le BM est d'ailleurs parfois qualifié d'artefact. On pourra se demander si c'est le BM qui est artefact ou le résultat qui découle de son utilisation. C'est un artefact peut-être en soi, mais aussi par le résultat que l'utilisation du BM produit.

**Chapitre 2. Le *Business Model*, un outil pour concevoir le
projet entrepreneurial**

Le chapitre 1 se termine en invitant, en quelque sorte, à associer conception et mise en œuvre lors de l'utilisation du BM dans une utilisation de type *design*. Dans ce chapitre 2, consacré au BM, nous nous appuyons sur ce que Desreumaux (1996) nous dit de l'état de l'art pour le structurer en deux sections principales : ce que nous enseigne la pratique du BM et ce qu'en disent les chercheurs.

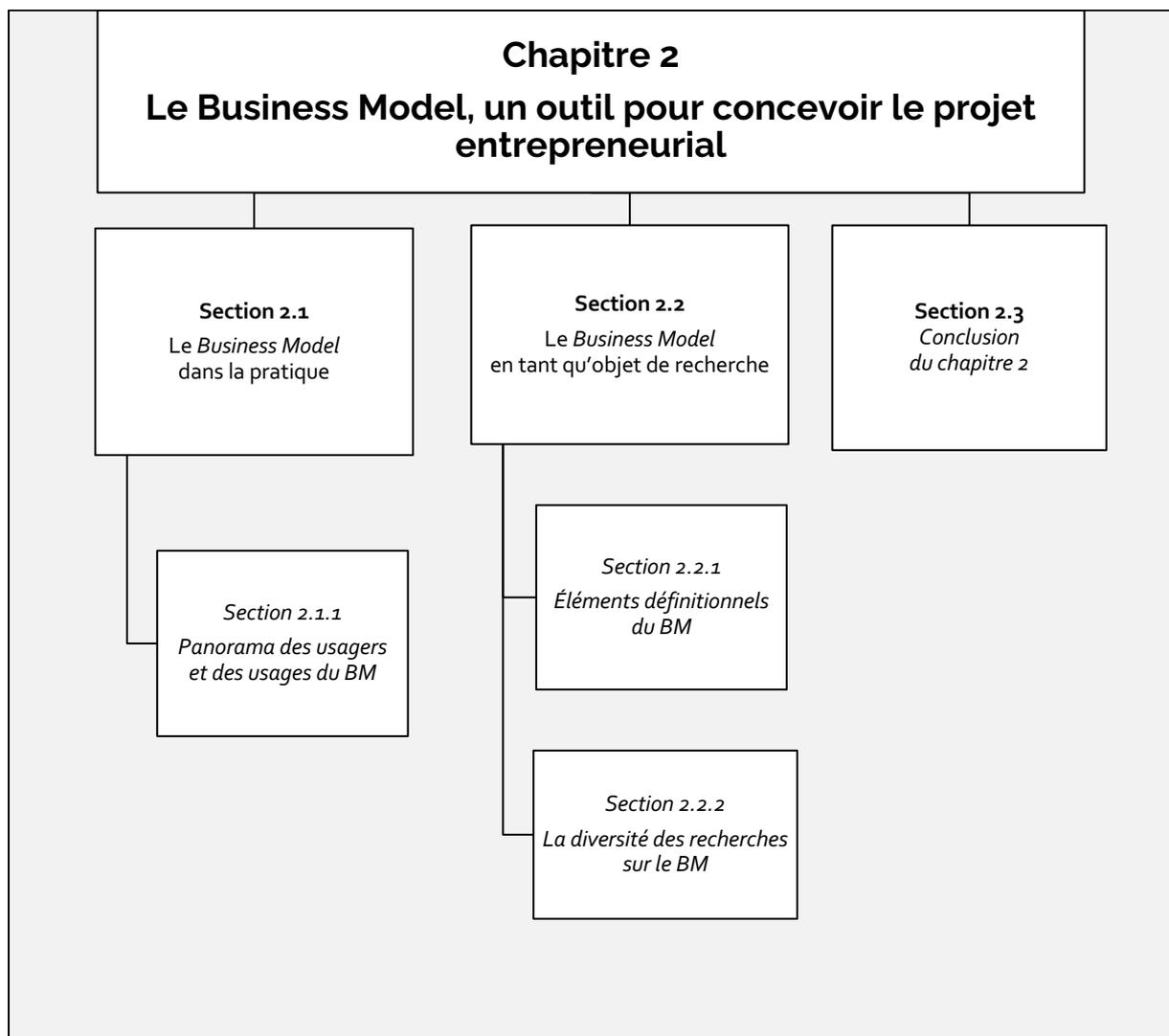
Ainsi, dans une première section (2.1), nous présentons le concept de BM tel qu'il a été et tel qu'il est aujourd'hui mobilisé par les praticiens. Si l'apparition de l'expression *Business Model* semble dater d'un texte publié en 1957 (Desmarteau et Saives ; 2008), depuis les années 1990 son usage par les entrepreneurs de la nouvelle économie a donné un nouvel élan au concept venu compléter la boîte à outils de l'entrepreneur (voire celle du *manager*). Le BM est non seulement un outil, mais également une expression participant largement aux éléments de langage communs de l'écosystème entrepreneurial. La presse économique s'est emparée de ce vocabulaire, participant ainsi à sa dissémination. Enfin, la diffusion de l'entrepreneuriat dans les grandes écoles, à l'université, puis dans le secondaire a donné lieu à la structuration d'une communauté pédagogique produisant des outils de formation au BM. En effet, notamment depuis 2010, les politiques publiques ont particulièrement encouragé le développement de l'entrepreneuriat aussi bien en matière de financement, de formation et d'accompagnement. Les praticiens utilisent le BM sous forme de matrices dont sept exemples sont présentés dans l'annexe n°1.

La seconde section (2.2) analyse un échantillon d'articles, de thèses et de communications scientifiques consacrés au BM. Cette sélection conduit à synthétiser les propositions de pistes d'investigation investies par les chercheurs sur le sujet du BM et, notamment, à aborder le BM sous l'angle de l'innovation avec le courant *Business Model Innovation* (BMI). Cet usage du BM et les études publiées sur le sujet s'attachent essentiellement aux spécificités de l'évolution du BM dans une dimension temporelle et prospective. Cet usage dépasse la phase de conception, appelée *Business Model Design* (BMD), pour interroger la phase de redéfinition, d'ajustements ou de rupture avec le BM initial, que nous qualifions de *Business Model Redesign* (BMR). Mais pour parvenir à ce *redesign*, encore faut-il piloter la transition. On en revient à ce que suggère l'approche *design*, laquelle interroge la mise en œuvre du projet. Finalement, c'est à se demander si le BMD ne devrait pas combiner la conception et le pilotage pour mieux apprécier la trajectoire du projet, que celle prévue initialement soit conservée ou qu'elle soit

changée de façon plus ou moins radicale (disruption, pivotement...) ou plus ou moins accélérée (cf. scalabilité).

Cette approche est compatible avec la distinction à faire entre l'idée que le porteur d'un projet entrepreneurial peut avoir d'un BM et le BM se déployant effectivement dans de multiples interactions avec des partenaires participants à la représentation partagée du *Business* (Verstraete et Jouison, 2018). La figure 2.1 présente schématiquement la structure du deuxième chapitre de la thèse.

Figure 2.1 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 2



2.1 Le *Business Model* dans la pratique

La résurgence du BM dans les années 1990 est liée au développement des entreprises de la nouvelle économie à un caractère technologique et aux nouveaux usages des consommateurs avec l'arrivée d'Internet. Les entrepreneurs de *startup* devaient défendre leurs projets dans un environnement nouveau à plus d'un titre. Pour ces entrepreneurs en quête de financements, en plus de nouvelles dimensions technologiques (développements web, intégration de technologies en évolution constante, etc.) s'ajoutaient de nouveaux formats économiques (financement par la publicité, monétisation du trafic par les diffuseurs, consentement à payer des offres *freemium* ...).

Le BM est utilisé aujourd'hui pour de nombreuses applications dépassant la traditionnelle levée de fonds pour laquelle il a été employé par les créateurs d'entreprise. Pour parvenir à convaincre des investisseurs, les entrepreneurs se sont appuyés sur le BM avant tout comme un outil de communication pour expliquer leurs projets. Le BM commence alors à être utilisé massivement comme outil de langage commun entre entrepreneurs, financeurs puis consultants. Si, au départ, il s'agissait d'expliquer à des possesseurs de ressources nécessaires au projet comment l'offre proposée allait rencontrer une forme de rémunération (Verstraete et Saporta, 2006), le concept a dépassé le cadre strict du modèle économique pour revêtir un caractère à la fois plus symbolique pour les milieux concernés et plus représentatif du projet imaginé. Il s'agissait donc d'offrir un mode de représentation des affaires ou « *A shared language for describing, visualizing, assessing, and changing Business Models* » (*Business Model Generation*, 2011, p.18). C'est à cette fin que les modèles par composantes ont été conçus (encadré 2.1) ; ils sont désormais largement mobilisés par les praticiens de l'entrepreneuriat dans la phase de conception du projet. Ces modèles offrent une méthode de réflexion permettant aux entrepreneurs de « penser » les dimensions de leur projet dans une approche que les chercheurs qualifient de systémique en ce sens que le projet s'inscrit dans un système dynamique composé de sous-systèmes interreliés : le produit, les ressources nécessaires, les volumes de revenus, l'entrepreneur, ses parties prenantes et son écosystème, etc. Aussi, par l'exercice de conception du BM, l'entrepreneur modélise son projet et cet exercice de modélisation relève de la systémique (Verstraete, 2012). Il consiste à offrir un cadre d'intelligibilité aux systèmes complexes par différentes formes de représentation (graphique, mathématique, littéraire, etc.). Ainsi, le BM est modélisé sous différentes représentations : un simple poster, un dossier plus conséquent, une présentation PowerPoint, une carte cognitive. En revanche, et alors même que la fonction d'évolution du BM est suggérée par les chercheurs, les dirigeants ne semblent pas

ou peu recourir à cet outil pour mettre au jour la stratégie (voire mettre à jour) ou imaginer des scénarios de développement et d'innovation, c'est pourquoi nous allons étudier les usages du BM par les praticiens.

Encadré 2.1

BM et modélisation : l'approche par composantes (Tauscher et Abdelkafii, 2016)

Les premières modélisations sont proposées aux entrepreneurs dans les années 2000. Si le plus célèbre est le BM Canvas (Pigneur, Osterwalder, 2011), Tauscher et Abdelkafii (2016) ont recensé plus de 45 modélisations du BM dans la littérature académique et 50 représentations graphiques du BM dans des revues s'adressant aux praticiens. Toutes ces représentations du BM sont constituées de composantes qui sont venues en appui de la composante économique pour enrichir la conception et la description du projet. L'approche par composantes a permis aux organisations d'avoir une vision plus large de leur imbrication au sein d'un environnement externe (composé de parties prenantes sans qui l'affaire ne peut voir le jour, telles que les clients, les fournisseurs, les partenaires possédant les ressources clés), d'intégrer les enjeux financiers liés à la création de valeur en lien avec l'environnement externe et de porter une attention particulière aux relations d'échange entretenues avec les clients notamment. Les chercheurs en gestion ayant apporté des contributions théoriques à cette nouvelle vision de l'organisation par le BM ont trouvé, dans la théorie des ressources, la théorie des parties prenantes et la théorie des conventions par exemple, des soubassements théoriques.

Cet intérêt pour l'approche par composantes constitue, selon Mouakhar et Hachard (2015,p.24), la troisième phase d'évolution du BM. La première est centrée sur une fonction de description d'un réseau de flux, la deuxième phase repose sur un instrument de compréhension d'une affaire. La troisième phase consiste en une articulation optimale des composantes du BM : « *Le BM est une dynamique créée par l'interaction de différentes composantes. L'articulation entre les composantes est devenue l'élément clé pour s'adapter aux changements de l'environnement ou pour concrétiser un projet de création* » (p.25).

2.1.1 Panorama des usagers et des usages du BM

Les organismes consulaires (chambres de commerce, chambres de métiers et chambres d'agriculture), dont la mission relève du développement économique, informent et forment chaque année des centaines de milliers de porteurs de projet en création d'entreprise et dirigeants. Par exemple, les CCI et leurs antennes maillent le territoire (325 espaces Entreprendre), accueillent, renseignent et forment chaque année plus de 150 000 porteurs de projet¹⁸. Le BM est devenu un outil mobilisé par ces organismes qui accompagnent du stade de l'idée au développement à l'international les créateurs et entrepreneurs sollicitant leurs services.

¹⁸ CCI France : <https://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/chiffres-clefs> consulté le 1er septembre 2020

Leur impact dans l'utilisation du BM est donc particulièrement important même si l'outil n'a pas relégué les autres à l'oubli et que le *Business Plan* reste le document ultime à construire et fournir pour que le projet puisse être apprécié par les parties prenantes. Souvent, le BM est utilisé comme un brouillon ou un cadre de présentation du projet. Ces organismes ne sont pas les seuls à désormais utiliser le BM.

Parmi ces acteurs du conseil, une place particulière est occupée par les structures d'accompagnement missionnées par les pouvoirs publics : couveuses d'entreprises et coopératives d'activité, incubateurs technologiques ou généralistes, incubateurs d'établissements supérieurs, pépinières d'entreprises, technopoles, sociétés d'accélération de transferts de technologie, accélérateurs thématiques ou généralistes... Ces structures, dont la mission initiale repose sur l'accompagnement de projets en création d'entreprise, ont vu leurs activités croître ces dernières années sous l'impulsion des politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat. En effet, au-delà de leur mission d'accompagnement, elles proposent aujourd'hui tout un ensemble de services allant de solutions d'hébergement régulier ou temporaire, de formations, de partages d'expérience entre pairs et avec des mentors dirigeants expérimentés, de rencontres d'affaires, de maturation économique ou technologique, d'accompagnement à l'ingénierie financière et à la levée de fonds... Les accélérateurs ont pour ambition de développer la croissance des entreprises accompagnées par un accompagnement à la levée de fonds, la mise en réseau à l'international et de sessions de *coaching* renforcées. Dans de nombreux cas, le dossier de candidature pour intégrer ces structures d'accompagnement repose sur l'élaboration d'une première version d'un BM. Les jurys d'entrée et de sortie délibèrent à l'aide de grilles de lecture intégrant les composantes du BM. En cours d'accompagnement, ces structures vont assurer la formation des entrepreneurs au BM pour qu'ils puissent s'en resservir pour convaincre des financeurs et autres possesseurs de ressources. Outre l'organisation d'ateliers sur le BM intégrés dans un programme plus large, le cas du préincubateur de l'Université de Bordeaux est original en ce sens qu'il mobilise le BM pour structurer sa méthode d'accompagnement des étudiants entrepreneurs (encadré 2.2). La structure a ouvert ses portes en 2016, elle s'adresse aux étudiants et aux jeunes diplômés de la région bordelaise ayant une idée ou un projet entrepreneurial, tous secteurs confondus (*startups* aux innovations technologiques ou d'usage, entreprises traditionnelles, entreprises sociales, associations, coopératives, etc.)

Encadré 2.2

Le BM comme méthode d'accompagnement au sein d'un préincubateur (Jouison et al., 2021)

S'inscrivant dans le champ de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial, Jouison et al. (2021) ont conduit une étude sur le préincubateur UBee-Lab de l'Université de Bordeaux, lequel accompagne les étudiants-entrepreneurs avec le double objectif de faire gagner les projets qu'ils portent en maturité et de les rendre convaincants.

Le début de la recherche est marqué par la demande formulée par le responsable du préincubateur portant sur le manque de méthode structurée d'accompagnement ayant pour but de stimuler l'engagement des étudiants en séquençant l'avancement des projets, la remise de livrables et faisant l'objet d'une formalisation afin de pouvoir être enseignée et déployée par les nouveaux accompagnateurs.

Au terme de la recherche, qui s'est étendue sur deux années, une méthode reposant sur la mise au jour du BM intégrant deux parcours (un parcours libre et un parcours obligatoire) a été proposée. Le parcours obligatoire est composé de six séquences articulées sur les composantes et la construction progressive du BM. Pour mettre en œuvre cette méthode, plusieurs outils ont été conçus : des fiches constitutives du guide de l'accompagnateur intégrant également des guides d'entretien portant sur chacune des séquences d'accompagnement, un guide de l'étudiant entrepreneur, une charte d'engagement, des outils d'auto-positionnement et un certificat de participation délivré aux étudiants entrepreneurs bénéficiaires ayant présenté leur BM abouti en fin de parcours.

Historiquement, l'expert-comptable était consulté pour la rédaction du *Business Plan* attendu par les banquiers pour le financement des créations d'entreprise et pour le choix du statut juridique. Aujourd'hui, les métiers de l'expertise comptable ont beaucoup évolué et le conseil en entrepreneuriat est intégré à l'offre de services de nombreux cabinets. Il n'est pas rare de voir que ces professionnels de la comptabilité intègrent le BM dans leurs outils. Le secteur du conseil s'est également saisi de l'objet BM. Le syndicat patronal Syntec conseil en management estime (au-delà de ses seuls adhérents, plus de 80 cabinets en 2011, environ 60 % du CA de la profession) l'activité de la profession à un peu plus de 6,5 milliards d'€ en 2017¹⁹ et 34 500 consultants réellement en activité (c'est-à-dire déclarant un chiffre d'affaires). Pour cette profession, dont les métiers et les attentes clients sont en pleine mutation, le BM constitue un outil particulièrement utile pour renouveler l'offre de prestations et les modalités d'accompagnement notamment à travers des plateformes numériques.

¹⁹ Étude « Le marché du Conseil » 2017-2018 publiée par Consultinfrance en mai 2018

Les institutions chargées du financement des projets entrepreneuriaux mobilisent également le BM, qu'elles soient publiques ou privées. En effet, le financement des entreprises en création et en développement lorsqu'il relève du financement public et mobilise des acteurs de type Banque Publique d'Investissement, ministères, conseils régionaux, collectivités locales, programmes French Tech, etc. De manière plus classique, le financement privé est assuré soit par les banques soit par les investisseurs de type capital risque, *Business angels*. Le BP reste l'outil favori de ces acteurs, mais le BM est désormais fréquemment attendu, au préalable ou en complément du BP. Les professionnels du financement deviennent coutumiers de l'usage du BM, de son vocabulaire et de ses modélisations, même s'il semble que l'univers bancaire a souvent une vision du BM réduite au modèle économique. L'acception du terme reste en effet un problème et contribue à la novlangue employée par l'écosystème *startup*.

Si le BM Canvas a participé à élargir l'acception première (au point que certains confondent BM et BM Canvas, comme si ce dernier avait été l'initiateur du concept), force est de constater que le BM est parfois un mot-valise, la presse économique n'étant pas étrangère à cette utilisation parfois abusive. Si les journalistes économiques sont familiers du BM, les journalistes généralistes ont tendance à mal l'utiliser. Souvent, il est réduit au modèle économique pour expliquer les canaux et volumes de revenus. Fréquemment, le BM est réduit à la politique de prix relevant du mix-marketing. Parfois, l'expression est utilisée pour évoquer une partie du fonctionnement d'une entreprise (un peu comme s'il évoquait une seule composante du BM). À lire les dossiers et les articles mobilisant le concept, on constate que celui-ci ne reflète pas que des modèles d'entreprise, mais parfois des secteurs d'activité (ex. : le BM de la presse en ligne), une stratégie (ex. : le BM du *low cost*), etc. À titre d'exemple, une fiche pratique du site web chefdentreprise.com²⁰ propose une catégorisation de BM : le *low cost*, le *freemium*, le financement par la publicité, l'abonnement, la désintermédiation, le commissionnement, le modèle de l'imprimante... C'est la rançon de la gloire que d'être galvaudé.

Une nouvelle presse en ligne spécialisée sur les *startups* et l'entrepreneuriat (maddyness, frenchweb ou l'usine digitale pour ne citer que les plus consultés ayant entraîné dans leur sillage les acteurs historiques : les echos-start par exemple) s'appuie sur le BM et les outils de la stratégie pour décrypter le fonctionnement de nouvelles entreprises, fidéliser leur lectorat et

²⁰ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/strategie-1104/FichePratique/Les-differents-business-model-305047.htm> consulté le 30 août 2019

monétiser des informations sectorielles. Le BM a également séduit les groupes et acteurs de la presse qui s'en sont saisis pour l'appliquer à leurs propres organisations. L'évolution du secteur de la presse, fortement bousculé par la montée en puissance du numérique et les nouveaux usages des lecteurs, a engendré de nouvelles stratégies, imaginées et mises en œuvre au sein de nouveaux BM. Des dossiers et rapports sont consacrés au BM de la presse et le cas du lancement sur le territoire français en 2002 du journal gratuit *20 minutes* est souvent pris pour exemple dans les supports de formation sur le BM comme un acteur « *disruptif* » par son BM.

Dépassant l'écosystème *startup*, le BM est un outil adaptable aux spécificités de l'entrepreneuriat social, du monde associatif et du monde culturel comme en témoigne la recherche présentée dans l'encadré 2.3.

Encadré 2.3

BM et organisations culturelles (Antonaglia et al., 2021)

La recherche réalisée par Antonaglia et al. (2018) démontre comment une organisation culturelle, à travers son *Business Model*, permet de concilier trois missions fondamentales (scientifique, culturelle et économique). Semitour est une société d'économie mixte gérant, pour le compte du conseil départemental de la Dordogne, des sites culturels et touristiques, dont l'extraordinaire grotte de Lascaux, emblématique de l'art pariétal. L'article interroge le secteur des musées et plus généralement des lieux de culture qui combinent des missions de conservation, de recherche scientifique, de médiation, de diffusion de la culture dans une cohabitation parfois compliquée entre conservateurs et gestionnaires. En effet, les registres scientifique et culturel se sont développés en parallèle, une certaine tension entre les deux existe, faisant apparaître une forme de contradiction (Benhamou, 2017). Dans cette étude, le BM sert de support pour comprendre le modèle de Semitour participant à la réussite du projet entrepreneurial partagé par les multiples parties prenantes ayant des objectifs distincts mais convergents.

Parmi les contextes d'usage dépassant la sphère entrepreneuriale, le BM est un outil se prêtant particulièrement bien à la pédagogie. Il offre une expérience d'apprentissage très prisée par les apprenants, particulièrement lorsqu'on l'explique en l'illustrant de cas réels. Il est également efficace quand l'enseignement encourage les apprenants à l'expérimenter sur un cas fictif. Quel que soit le profil (lycéen, étudiant, professionnel engagé dans la vie active), les institutions éducatives se sont saisies de l'outil qui permet de revisiter de manière théorique et de manière effective les sciences du management. Un individu formé au BM va nécessairement découvrir ou réviser, voire développer des compétences en créativité, marketing, communication, gestion,

stratégie, ressources humaines, comptabilité, droit, logistique etc. Le BM offre une vue de l'entreprise qui va toucher à ses multiples processus, à son organisation interne et à son environnement. En formation, le BM est utilisé en vue d'une application pratique, qu'il serve à mieux comprendre les organisations (dans lesquelles les étudiants s'inséreront au terme de leurs études par exemple) ou qu'il serve à la conception d'un projet entrepreneurial ou intrapreneurial. Les universités, les écoles de commerce et d'ingénieurs dispensent des programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat. Le dispositif PEPITE ²¹, porté par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, et déployé depuis 2010, a largement contribué à la dissémination des actions correspondantes. Si, depuis longtemps, des programmes existaient, tous les sites n'étaient pas dotés des compétences nécessaires. PEPITE a contribué au transfert de ces compétences, et à leur développement, et a incité tous les lieux d'apprentissage de l'enseignement supérieur à s'engager dans ce domaine.

La place du BM, aussi bien chez les praticiens que dans la recherche en management, est aujourd'hui importante (Demil et al., 2019, p.251). En moins de 20 ans, le BM est devenu un concept central en stratégie et un élément récurrent dans le discours de dirigeants pour justifier ou mettre en œuvre la transformation des entreprises, des collectivités locales, ou encore des organisations non gouvernementales (ONG). Les sphères au sein desquelles le BM est utilisé sont nombreuses (financement, conseil, accompagnement, innovation, pédagogie...) et ne sont plus réduites aux seules *startups* de la Silicon Valley. Utilisé essentiellement pour sa fonction d'outil de conception, le BM est convoqué par les entrepreneurs et leurs conseillers sous la forme de matrices, appelées canevas. Ces matrices reposent sur des modèles par composantes dont quelques exemples (BMC, GRP, RCOV, Odyssée 3.14, *Magic Triangle*, *Cambridge model innovation process*, Modèle d'affaires responsable, *Environmental and social layers of the BMC*) sont présentés plus en détails dans l'annexe 1. Ces modèles offrent des outils et des méthodes d'élaboration du BM. Ils prennent différentes formes (schémas, tableaux, modélisations) et aboutissent à différents types de représentation (poster, dossier, visualisation, etc.). Accessibles à la pratique moyennant évidemment une formation pour ne pas être utilisées de façon anecdotique (Boncler et al. 2022), les modélisations du BM offrent aux praticiens un outil de conception de projet particulièrement efficace.

²¹ Acronyme de 2014, celui de 2010 était PEE, PEPITE correspond à Pôle de l'Entrepreneuriat Etudiant pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

Le modèle ayant fait une fantastique percée internationale est le modèle Canvas proposé par Pigneur et Osterwalder (2010) depuis la sortie de l'ouvrage *Business Model Generation* en 2011 et traduit en 130 langues. Les prémices du modèle sont présentées dans la thèse de doctorat en système d'information (2004) d'Alexander Osterwalder sous la direction d'Yves Pigneur en Suisse. Ce modèle par composantes s'appuie sur un canevas synthétisant le projet entrepreneurial, divisé en neuf cases. La composante *value proposition* (expression déjà répandue) y occupe une place centrale et un second ouvrage lui sera consacré en 2015 (*Value Proposition design*). La diffusion de ce modèle tient beaucoup à l'ouvrage qui le présente, esthétiquement innovant et illustré d'exemples de *success stories* dont les dirigeants n'ont certes pas utilisé le modèle, mais ça marche... (capsules Nespresso, iPod d'Apple, produits Lego, modèle Google, Xbox, offres *freemium* de Yahoo et Flickr ou abonnement avec Skype). La seconde partie de l'ouvrage encourage les entrepreneurs à mobiliser les outils offerts par les méthodes relevant du *design* et notamment du *design thinking* pour mettre au point leur proposition de valeur et plus globalement leur stratégie d'entreprise.

Le BM Canvas a inspiré ou a servi de base à des modélisations complétant le modèle initial (l'exemple le plus utilisé est le *Lean BM Canvas*) notamment dans les BM durables. On pourra à titre illustratif consulter la proposition de Pepin et al. (2020) mobilisant les enjeux liés à la RSE, le modèle intégratif du *design thinking* dans les processus d'innovation de Brown (2008) sur la base du modèle Canvas (2010). Le recours au *design* est majeur dans les publications de Pigneur et Osterwalder qui conçoivent leurs ouvrages en s'appuyant sur des collectifs pluridisciplinaires et des méthodes issues du *design*. Le succès de la matrice Canvas a donné lieu à deux ouvrages complémentaires : « *Testing Business Ideas* » (2020) qui repose sur le prototypage et l'expérimentation. « *The invincible company: How to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best Business Models* » (2020) qui analyse les BM d'entreprises à succès (Amazon, IKEA, Airbnb, Microsoft, Logitech...) et propose de nouveaux outils pour encourager l'innovation.

L'usage de ces matrices relève d'un exercice de conception qualifié, selon Magretta (2002, p.5), par l'expression *Business modeling* pour laquelle elle donne la définition suivante : « *Business modeling is the managerial equivalent of the scientific method – you start with a hypothesis, which you then test in action and revise when necessary.* » Nous allons étudier plus en détail les définitions proposées pour l'expression *Business Model* et les travaux conduits par les chercheurs sur cet objet.

Étudier le BM sous l'angle de la pratique et cartographier ses utilisateurs nous a permis de voir que le concept n'est plus seulement aujourd'hui réservé à l'usage des entrepreneurs. Il a connu une dissémination importante dans de nombreuses sphères de la société et a irrigué de nombreux métiers et secteurs d'activité. Les guides, ressources pédagogiques, programmes de formation dédiés au BM sont foisonnants et portés par le succès international du BM Canvas qui révélait au monde de la pratique non pas l'expression (déjà beaucoup employée), mais les capacités ludiques, éducatives et utiles du BM. La conceptualisation de la notion de BM doit beaucoup à la recherche. Osterwalder (2004), l'un des deux auteurs du BM Canvas, a d'ailleurs fait une thèse de doctorat sur l'objet BM, tout comme Jouison (2008), l'un des deux auteurs du BM GRP. Les publications sur cet objet se sont multipliées depuis les années 2000. Le fonds documentaire académique, publié dans les revues prestigieuses en management, est conséquent. La prochaine section se consacre à l'objet de recherche BM.

2.2 Le *Business Model* en tant qu'objet de recherche

Dans cette section, nous allons aborder les productions scientifiques sur le BM, en étudiant les sujets de thèse récemment investis, l'évolution du concept dans la littérature, les éléments définitionnels puis en présentant un échantillon illustratif de la variété des recherches sur le sujet. Ce tour d'horizon sur un objet de recherche qui a fait l'objet de nombreuses recensions (Ghaziani et Ventresca, 2005 ; Al-Debei et Avison, 2010, Eyquem-Renault, 2011) poursuit plusieurs objectifs : il permet de préciser l'expression *Business Model Design*, d'identifier s'il y a des publications spécifiques au BM et au pilotage et enfin d'observer les méthodes d'accès au terrain afin de nourrir notre réflexion sur la démarche à concevoir pour notre propre recherche.

S'agissant des thèses produites en France sur le BM, Demil, Lecocq et Warnier (2019, p.260) nous enseignent que 150 thèses de doctorat consacrées au BM sont soutenues ou en préparation : « *si une bonne partie d'entre elles (55 thèses) sont en sciences de gestion, on peut remarquer que l'informatique (23 thèses), l'économie (23 thèses) et les sciences de l'ingénieur (22 thèses) sont bien représentées. Le droit s'interroge également sur les relations entre la réglementation et les BM (6 thèses). D'autres disciplines, comme la sociologie, ont également produit des thèses traitant explicitement du BM.* » Pour actualiser cette recherche et identifier les sujets investis par les thèses en gestion sur le BM, nous avons recensé les thèses soutenues sur la période 2017-2022 dans lesquelles le BM est un objet d'étude.

Tableau 2.1 Recension des thèses publiées en sciences de gestion depuis 2017 comprenant les mots clés Business Model à partir du site theses.fr consulté le 15 juin 2022

Auteur	Soutenu le	Titre de la thèse
Haruki Sawamura	16/07/2021	<i>How do startups manage uncertainties of innovation ecosystem development? The case of a startup using Electric Vehicles for Corporate Employee Transport Service in Bangalore, India</i>
Monica Liliana Ramirez Alvarez	24/06/2021	Contribution à l'étude des déterminants du <i>Business Model</i> social : vers une taxonomie axée sur le <i>Business Model</i> et la vision stratégique de l'entrepreneur social
Amina Hamani	31/05/2021	L'innovation de <i>Business Model</i> dans les entreprises en réseau : étude au niveau interorganisationnel

Huifen Pan	03/02/2021	<i>Core-Staff-Based ESOPs: a new concept of employee share ownership in China</i>
François Gravie-Plande	12/01/2021	L'écosystème social territorial, émergence et caractérisation. Une modélisation par la valeur à travers l'auto-ethnographie
Mouaad Hafsi	17/12/2020	Transformation numérique et pilotage de l'évolution de SI : applications dans l'industrie bancaire
Léa Bunnens	27/11/2020	Les conditions de performance de l'innovation de <i>Business Model</i> dans les entreprises établies : une analyse quali-quantitative comparée
Nadine Lacle	07/10/2020	Étude de la dynamique entrepreneuriale en entrepreneuriat féminin, une lecture par le <i>Business Model</i> du cas des mampreneurs
Patrick Varenne	06/07/2020	La transformation digitale des entreprises : effectuation et <i>Business Model Digital Dynamique</i> (BMD ²)
Karine Sacepe	08/11/2019	Espaces collaboratifs d'innovation corporate et exploration de nouveaux <i>Business Model</i> : le cas d'Altran
Mariyam Lakhali	21/10/2019	Le modèle économique des structures à finalité sociale : analyse du processus d'articulation avec le <i>Business Model</i> à travers une approche par les flux de valeur
Véronique Sanguinetti	11/12/2019	Adoption de <i>l'open source</i> par les organisations : articuler <i>Business Model</i> ouvert et implication dans les communautés
Amel Chaïb Setti	06/12/2019	<i>L'open source</i> entre concurrents : approche de la création et de l'appropriation de valeurs par les <i>Business Model</i> et la coopération
Laetitia Thomas	22/11/2019	Les <i>Business Model</i> de <i>l'open source hardware</i>
Guillaume Do Vale	15/11/2019	Analyse de la transformation d'un <i>Business Model</i> : le cas de la mutation vers une distribution omnicanale
Amandine Maus	12/11/2019	Évolution des <i>Business Model</i> d'incubateurs : contribution de la théorie des capacités dynamiques
Alexis Laszczuk	26/09/2018	Processus d'innovation de <i>Business Model</i> par une perspective <i>sensemaking</i> : le cas d'un cabinet de conseil en management
Jérémy Ranjatoelina	31/05/2017	Les <i>Business Model</i> inclusifs : une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au cœur d'une activité économique, en France
Yann Le Roch	20/12/2017	De l'intérêt de la mise en réseau de données logistiques standardisées : des technologies supports aux <i>Business Model</i>
Adeline Buton	04/07/2017	L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur : cas des acteurs du livre numérique en France
Mamour Ndour	27/11/2017	L'évolution du <i>Business Model</i> de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal

Ce tableau informe sur les sujets récemment investis par les chercheurs touchant au BM. Nous constatons que les travaux doctoraux présentent des sujets très variés : BM et innovation et innovation de BM (six thèses), BM et organisations à finalité sociale (cinq thèses), BM et digitalisation des organisations (quatre thèses), BM et *open source* (trois thèses), évolution du BM et incubateurs (une thèse), BM et entrepreneuriat féminin (une thèse), BM et actionnariat salarié (une thèse). De ce tableau, nous observons qu'aucune recherche ne fait apparaître le BM

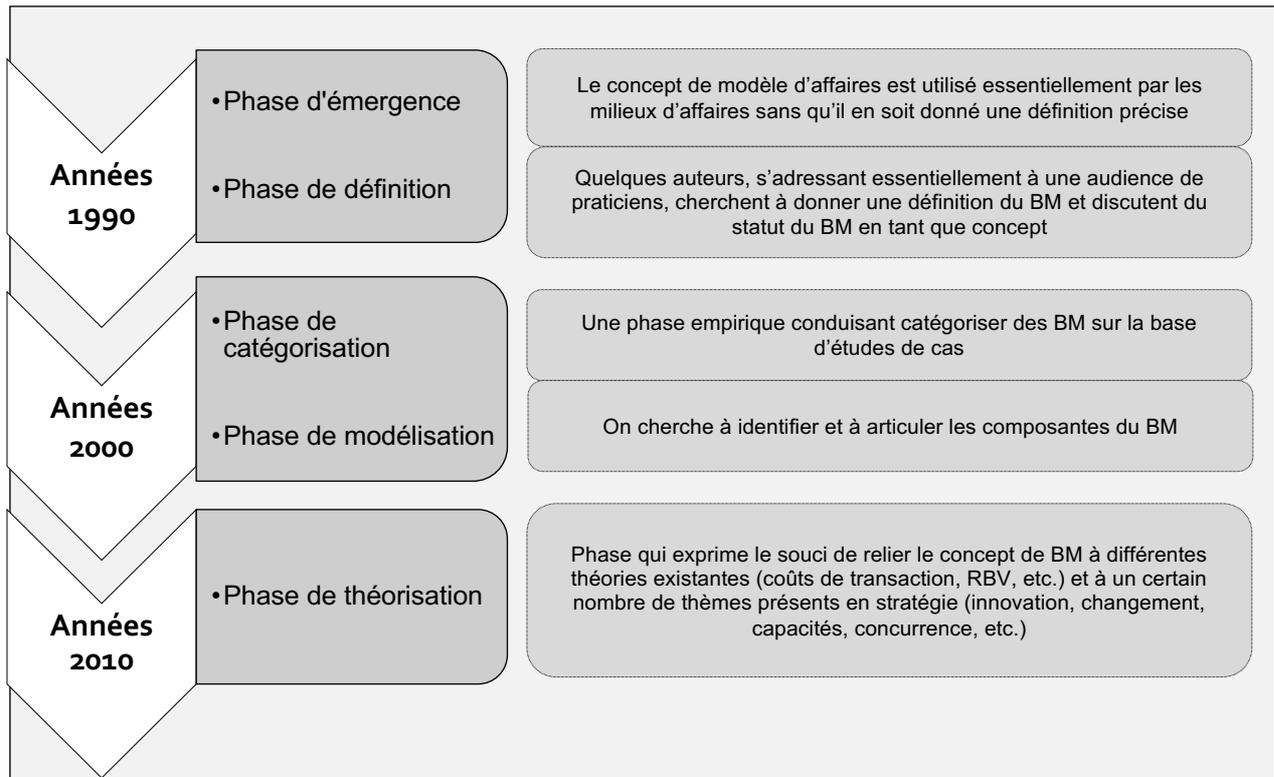
comme outil de pilotage et qu'aucune thèse ne s'est intéressée à l'usage des sciences du *design* dans le processus de conception ou de reconception du BM. Ce constat nous conforte dans l'idée que, d'une part, ces deux sujets nécessitent d'être documentés car nous avons repéré quelques articles ayant connu un écho important dans la communauté sur le BM (Zott et Amit, 2007 ; Pigneur et Osterwalder, 2014, 2015, 2016 ; Massa et Tucci, 2014) et, d'autre part, que l'émergence du *design management* est un courant de recherche récent qui nécessiterait d'être enrichi par des publications sur le BM. En témoignage, l'appel à communications de la revue *Journal of Business Model* en vue d'un numéro spécial à paraître fin 2023 sur le thème « *The design of Business Models* » invitant la communauté à engager des travaux sur le BM et le *design*.

Au-delà des travaux doctoraux, les publications pour lesquelles le BM est un objet de recherche se sont multipliées depuis les années 2000. Le fonds documentaire académique, publié dans les revues prestigieuses en management, est conséquent. Il devient difficile de procéder à une revue de littérature originale à propos l'objet de recherche BM, car l'exercice est éprouvé (Verstraete et al., 2022). Le risque est de produire un état de l'art fort semblable à ce qui a déjà été publié. L'exercice reste néanmoins à la fois utile et nécessaire pour accéder au stock de connaissances sur le BM, c'est-à-dire faire le point, comprendre l'objet et ses évolutions. Le BM est un concept relativement récent. S'il a émergé dans la pratique en contexte entrepreneurial, il embrasse, dans le domaine du management, désormais académiquement, un large spectre (marketing, communication, commerce, finance, comptabilité, droit, ressources humaines et surtout stratégie et entrepreneuriat). Ses fonctions et ses usages ont contribué à un foisonnement des définitions et ont suscité des débats sur la pertinence de son utilité dans le monde des affaires. Outre les travaux sur l'objet BM, celui-ci est également devenu un outil à l'usage des chercheurs l'employant par exemple pour mettre au jour le modèle de l'entreprise étudié, notamment lors d'une stratégie de recherche par étude de cas. Le BM fait aujourd'hui l'objet de congrès dédiés (*the Business Model Conference* en est à sa 5^e édition) et une revue scientifique lui est consacrée (*Journal of Business Model*). Le BM a dépassé son statut de *buzzword* (Magretta, 2002) pour devenir un objet de recherche pour toute une communauté scientifique et un outil pertinent pour les praticiens.

Dans la littérature académique, l'expression BM serait apparue dans les années 60 à l'occasion de formation de *managers* utilisant des jeux d'entreprise (Saive et Desmarteau, 2008). Depuis les années 1990, l'utilisation massive du BM par les entrepreneurs de la nouvelle économie a poussé les chercheurs à se saisir du concept pour mieux comprendre l'engouement suscité par

ce dernier. En 2000, seules cinq publications mentionnent l'expression *Business Model* dans leurs titres dans la base de données EBSCO (Alt et Zimmermann, 2000). Pour Desreumaux (2014, p.10) trois phases vont marquer la recherche sur le BM (figure 2.2).

Figure 2.2 Trois phases d'évolution du concept de BM adapté de Desreumaux (2014, p.10)



Pour Arlotto et al. (2011, page 45), le BM a fait l'objet de « *Multiple définitions dans la littérature scientifique du fait de ses dimensions dynamiques telles que la création de valeur, la compétitivité et le changement [...] le concept de Business Model s'est créé par ajouts successifs et sédimentation de nombreuses contributions qui sont venues en préciser le sens au fil du temps. Il ne s'agit donc pas d'un concept "creux" car sinon la littérature dans ce domaine ne serait pas aussi importante. Toutefois, elle tend à se stabiliser actuellement, preuve qu'elle a atteint un certain degré de maturité.* » Les auteurs précisent le concept associé de e-BM pour qualifier les BM du *e-business* (associés à Internet) et mettent au jour des typologies de modèles de revenu dans le secteur des nouvelles technologies. Dans cette étude, les auteurs proposent une classification du concept de BM par fonction et repèrent cinq usages du concept de BM : les taxonomies de BM, le BM en tant qu'outil de conception, le BM en tant qu'outil de représentation, le BM en tant qu'outil méthodologique, le BM en tant qu'outil de mesure. Rejoignant les recherches de Lehmann-Ortega (2010), Maucuer (2013, p.29) considère que

« Par son caractère innovant, ce concept permet d'envisager un renouvellement de la pensée stratégique en apportant de nouveaux cadres conceptuels et théoriques pour l'analyse de phénomènes qui se situent à l'articulation entre la stratégie et l'organisation. »

Selon Desmarteau et Saives (2016, p.3), *« Le modèle d'affaires est apparu pour certains comme un formidable outil stratégique de communication et de synthèse, pour d'autres comme une démarche méthodologique pour penser la stratégie, et pour d'autres encore, comme un objet frontière propice à la négociation d'un projet stratégique entre parties prenantes. »* Les auteurs ont étudié la littérature scientifique publiée ces vingt dernières années sur le BM et proposent une catégorisation des définitions. Leur étude pose les questionnements contemporains dans le champ du management stratégique et de la portée du concept dans la pratique. Elle s'appuie sur un recensement des définitions du BM proposées par les cinquante auteurs les plus cités dans la littérature académique (base *Scopus*, exclusivement anglophone) et classe ses définitions en quatre dimensions de l'action stratégique (le positionnement, le choix, la performance et la systématisation). Nous avons été moins exhaustive dans notre restitution, avec le tableau suivant qui présente, par ordre chronologique de publication, un ensemble de définitions posées par des chercheurs considérant le BM comme un objet de recherche.

2.2.1 Éléments définitionnels du BM

Avec le BM, il s'agit de concevoir et d'expliquer comment l'organisation concernée (une entreprise, une association, etc.) compte produire (ou produit) une valeur pour elle et ses partenaires du réseau, lesquels doivent trouver un intérêt à participer au projet, et comment elle capte les ressources lui permettant d'être pérenne. Ainsi, l'acceptation du BM se précise et si un flou persiste entre BM et modèle économique, la communauté académique a précisé le concept.

Lors de précédentes revues de littérature effectuées dans un cadre doctoral (Jouison-Laffitte, 2008 ; Eyquem-Renault, 2011) et dans de très nombreuses publications (Ghaziani et Ventresca, 2005 ; Zott et Amit, 2013 ; Maucuer, 2019), le concept de valeur a été considéré comme un élément central du concept de BM. L'idée générique que l'on peut extraire de la littérature est que les activités d'un écosystème productif génère une valeur se répartissant, par les relations d'affaires, entre des acteurs engagés dans cet effort productif et d'autres appelés à la consommer (les destinataires de la proposition de valeur).

Tableau 2.2 Éléments définitionnels du BM dans la littérature

Auteur(s) et année	Définition
Timmers (1998)	<i>Une architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenu (in Alt et Zimmermann, 2001).</i>
Benavent, Verstraete (2000)	<i>Le Business Model désigne un ensemble large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions entre plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire. (p.89).</i>
Amit, Zott (2001)	<i>Un Business Model dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires (p.511).</i>
Linder, Cantrell (2001)	<i>A Business Model is your company's logic for making money in the current business environment. It includes the value propositions you work out with all your important stakeholders and the operations you put in place to make good on your promises and to make use of what you get in return (p.13).</i>
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	<i>Le modèle d'affaires est ainsi conçu comme un dispositif de focalisation qui sert de médiateur entre le développement de la technologie et de la création de valeur économique.</i>
Magretta (2002)	<i>Le Business Model est « une tentative de décrire, en pensant les systèmes, comment la mission de l'organisation sera réalisée. Développer son Business Model revient à « écrire une histoire » qui va être communiquée (p.91).</i>
Magretta (2002)	<i>A Business model is the story that explains how an enterprise works. A good Business Model answers Peter Drucker's age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?</i>
Warnier et al. (2004)	<i>Nous définissons le Business Model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. (2004, p.9)</i>
Osterwalder (2004)	<i>A Business Model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams. (p.15)</i>
Schafer et al. (2005)	<i>A representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network. This definition includes four key terms: strategic choices, creating value, capturing value, and the value network.</i>
Verstraete, Jouison-Laffitte (2009, 2011b)	<i>Le Business Model est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de la valeur et au partage de la valeur. Business Model: a convention for the Generation, the Remuneration and the Sharing of value.</i>
Zott and Amit (2010)	<i>A firm's Business Model as a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries. The activity system enables the firm, in concert with its partners, to create value and also to appropriate a share of that value.</i>
Teece (2010)	<i>Business Model that describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs. The essence of a Business Model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit.</i>

George and Bock (2011)	<i>A Business Model is the design of organizational structures to enact a commercial opportunity, resource structure, transactive structure, and value structure. Resource structure refers to the static architecture of the firm's organization, production technology, and core resources leveraged to serve customers.</i>
Sorescu et al. (2011)	<i>A Business Model is a well specified system of interdependent structures, activities, and processes that serves as a firm's organizing logic for value creation, for its customers, and value appropriation, for itself and its partners.</i>
Bucherer, Eisert, Gassmann (2012)	<i>The Business Model abstracts the complexity of a company by reducing it to its core elements and their interrelations and thus specifies the core business logic of the firm.</i>
Gassmann, Frankenberger and Csik's (2013)	<i>BM is defined via who the customers are, what is offered and how a value proposition, as well as revenue, is created. BMI occurs when at least two of these four so-called dimensions are changed. Their concept consisting of the customer (segment), value proposition, value chain and revenue model is illustrated in what they call a "magic triangle".</i>
Massa et Tucci (2014)	<i>A systemic and holistic understanding of how an organization orchestrates its system of activities for value creation.</i>

De ce tableau sur les définitions du BM, on retiendra que le concept est beaucoup plus robuste que sa représentation réductrice relevant d'une traduction trop littérale sur le modèle économiques (Desreumaux, 2014, p.4). Ainsi, la définition proposée par Magretta (2002) part d'une métaphore narrative « *The story that explains how an enterprise works* », histoire qui nécessite pour l'auteur d'être précisée à l'aide des questions suggérées par Drucker: « *Who is your customer, what does the customer value, and how do you deliver value at an appropriate cost ?* » Dans la définition proposée par Timmers (1998), on retrouve le concept d'architecture renvoyant à l'univers du *design* et son processus conception-réalisation, concept également utilisé par Teece (2010) dans sa définition du BM. Architecture et *design* sont associés au BM dans la définition proposée par George et Block (2011). Ils considèrent que le BM est « *The design of organizational structures to enact a commercial opportunity, resource structure, transactive structure, and value structure. Resource structure refers to the static architecture of the firm's organization, production technology, and core resources leveraged to serve customers.* »

Cette association des concepts de *design* et de BM intervient concomitamment à la percée dans les organisations des méthodes d'innovation relevant du *design* vues dans le chapitre 1. Depuis les années 2010, les chercheurs utilisent l'expression *Business Model design* désignant l'activité de conception du BM en tant que processus de formulation de la stratégie en impliquant des méthodes issues des sciences du *design*. L'usage de l'expression *Business Model Design* est apparu dans les années 2000 et s'est précisé dans la décennie qui a suivi (Appelgate, 1999 ;

Gordijn, et Akkermans, 2001 ; Pigneur et Osterwaldeur, 2002, 2012, 2014, 2015, 2016 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 ; Chatterjee, 2013 ; Massa et Tucci, 2014).

Dans un article publié dans la revue *Harvard Business Review* (janvier-février 2011), intitulé « *How to design a winning Business Model* » Casadesus-Masanell et Ricart s'appuient sur la publication du baromètre IBM de 2006 puis sur son actualisation en 2009. Cette étude indique que les *managers* interrogés, tous secteurs d'activité confondus, considèrent que l'élaboration de BM innovants est une priorité majeure dans l'évolution de la stratégie. L'étude de suivi, réalisée trois ans plus tard, révèle que 7 entreprises sur 10 cherchent à innover dans leur BM et que 98 % d'entre elles procèdent à des modifications mineures ou majeures de leur BM. Or, les processus et les déterminants inhérents aux évolutions du BM demeurent encore flous entraînant de nouvelles interrogations sur les expressions relatives à l'évolution du BM : *Business Model evolution, Business Model transformation, Business Model innovation...*

En s'appuyant sur le cas d'un spin-off, Massa et Tucci (2014) ont proposé une délimitation de la frontière entre la conception d'un BM *ex-nihilo*, et l'évolution du modèle de l'organisation par le changement de BM déjà existant. L'innovation de BM traduite par l'expression *Business Model Innovation (BMI)* est définie par Demil et al. (2019, p.265) comme la mise en place d'une nouvelle manière de mener à bien une activité, relevant de l'innovation stratégique et allant au-delà de l'innovation de produit et de l'innovation de process. Elle induit ainsi de nouvelles offres, une nouvelle organisation interne, de nouvelles relations avec les partenaires et, bien souvent, de nouveaux indicateurs de performance. L'expression BMI permet au BM de réintégrer la créativité dans la stratégie. Pour Massa et Tucci (2013), l'innovation de BM peut consister à définir un nouveau BM pour une nouvelle entreprise (le *design* de BM) ou à reconfigurer un BM existant (la reconfiguration de BM).

Avec la naissance du courant BMI, on assiste à une évolution des usages du BM passant d'une vision statique en contexte de projets en phase de création, à un usage du concept dans une perspective dynamique que les chercheurs peinent à qualifier. En effet, les expressions exprimant ce processus d'évolution du BM sont nombreuses à l'image de la recension proposée par Foss et Saebi (2017, p.12) synthétisée dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Extrait d'une sélection de définitions intégrant un aspect dynamique dans le concept de *Business Model* proposée par Foss and Saebi (2017, p.12)

Auteur(s) et année	Expression	Définition
Demil et Lecocq, (2010, p.239)	<i>Business Model evolution</i>	<i>A fine tuning process involving voluntary and emergent changes in and between permanently linked core components.</i>
Teece (2010)	<i>Business Model learning</i>	<i>An established firm modifies its Business Model in face of competition from a new Business Model.</i>
McGrath (2010)	<i>Business Model erosion</i>	<i>The declining competitiveness of established Business Models</i>
Morris et al. (2005, p. 732)	<i>Business Model lifecycle</i>	<i>Involving periods of specification, refinement, adaptation, revision and reformulation. An initial period during which the model is fairly informal or implicit is followed by a process of trial-and-error, and a number of core decisions are made that delimit the directions in which the firm can evolve.</i>
Aspara et al. (2013, p. 460)	<i>Business Model transformation</i>	<i>A change in the perceived logic of how value is created by the corporation, when it comes to the value-creating links among the corporation's portfolio of businesses, from one point of time to another.</i>
Markides (2006, p.20)	<i>Business Model innovation</i>	<i>Business Model innovation, the discovery of a fundamentally different Business Model in an existing business</i>
Aspara et al. (2010, p.47)	<i>Business Model innovation</i>	<i>Initiatives to create novel value by challenging existing industry-specific Business Models, roles and relations in certain geographical market areas.</i>
Casadesus-Masanell et Zhu (2013, p. 464)	<i>Business Model innovation</i>	<i>Refers to the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders.</i>
Khanagha et al. (2014, p.324)	<i>Business Model innovation</i>	<i>Can range from incremental changes in individual components of Business Models, extension of the existing Business Model, introduction of parallel Business Models, right through to disruption of the Business Model, which may potentially entail replacing the existing model with a fundamentally different one.</i>

Cet extrait du tableau proposé par Foss et Saebi (2017) présente neuf définitions associées à la dynamique ou au changement du BM, conduisant à un « apprentissage », une « évolution », une « modification », une « reconfiguration », une « innovation » ou un « renouvellement » (Doz et Kosonen, 2010, Demil et Lecocq, 2010, Dunford et al., 2010, Teece, 2010). Souvent utilisées de façon interchangeable, certaines de ces expressions semblent indiquer des changements progressifs dans les modèles d'affaires existants (une évolution, une adaptation), tandis que d'autres définitions semblent faire référence à des formes d'innovation plus radicales. Or, les recherches sur le projet en *design* nous montrent un phasage en deux temps reposant sur une phase de conception suivie d'une phase de réception qui n'a pas été rapprochée de ce processus d'évolution du BM. En effet, si le *design* est largement admis pour qualifier

l'exercice de conception du BM et reconnu dans l'expression *Business Model Design*, en revanche nous constatons que l'on emploie peu l'expression *Business Model Redesign* pour qualifier l'évolution de l'organisation.

Consacrée par Ries (2011), l'expression pivot est très usitée par les praticiens pour décrire un changement dans la proposition de valeur, dans les canaux de rémunération ou de distribution. En 2011, Ries présente sa méthode *Lean Startup* dans un ouvrage dans lequel il désigne le pivot (2011, p.149) comme « *Une correction de trajectoire structurelle effectuée après que le retour d'expérience du client ait contredit les hypothèses d'affaires d'une entreprise.*» Bien que le concept de pivot trouve un ancrage historique plus ancien avec les travaux de Beretta (1975), il est entré dans le lexique entrepreneurial avec la méthode *Lean Startup* et les publications d'entrepreneurs (Ries, 2011 ; Blank, 2013). Depuis, l'écosystème entrepreneurial et la presse économique ont adopté le terme « pivot » pour décrire presque n'importe quel changement stratégique effectué par une entreprise, une personne ou même un gouvernement (Kirtley et O'Mahony, 2020, p.1).

Le pivot relève initialement de l'univers sportif et plus spécifiquement désigne un geste technique et un poste dans le monde du basket. Pivoter signifie que le joueur est immobile et ne peut bouger que sur un pied fixé au sol pour marquer un panier ou envoyer le ballon à un coéquipier. Le pied qui reste au sol est appelé le pied de pivot. Dans cette discipline sportive, le poste du pivot est un poste emblématique attribué aux joueurs les plus grands et les plus imposants sur le terrain. Positionné toujours dos au panier pour recevoir le ballon, le joueur pivot utilise sa force physique et sa technique pour pivoter et marquer les points (d'où le nom de « pivot »).

Dans cette approche métaphorique, s'appuyant sur les travaux de Victor Beretta (1975) pour définir l'expression « pivot stratégique », Durand (2017) qualifie cette dernière de succession de repositionnements de la stratégie plus ou moins discontinus, à l'image du grimpeur, progressant sur un rocher à la recherche de la moindre aspérité pour s'accrocher à la paroi et construire sa voie pour se hisser vers le sommet. Beretta, amateur de métaphores, comparait l'entreprise à un grimpeur mais aussi à un navire dont l'équipage navigue entre des récifs en tirant des bords pour avancer dans la direction du cap recherché. Et il ajoutait que, ce faisant, dans sa progression, l'organisation mobilise des compétences, en construit de nouvelles et en délaisse d'autres devenues obsolètes. Beretta définissait ainsi le pivot stratégique comme le point

d'appui qui permet la manœuvre stratégique et le redéploiement partiel, étape dans la progression, tout en étant assuré. C'est l'ancrage qui sécurise et rend possible, avec une prise de risque mesurée, sans se jeter vers l'inconnu.

La littérature académique récente qui examine les pivots utilise le mot pour désigner le moment où une organisation a effectué un « type radical de changement organisationnel » (Hampel, Tracey, Weber, 2019) ou une « réorientation stratégique » (McDonald et Gao, 2019). Kirtley et O'Mahony (2020, p.3) définissent le pivot comme « *un changement dans la stratégie d'une entreprise qui réoriente l'orientation stratégique par une réaffectation ou une restructuration des activités, des ressources et de l'attention.* » Cette littérature plus récente sur les pivots entrepreneuriaux s'est concentrée sur l'identification des antécédents au changement stratégique ou bien encore sur l'exploration de la manière dont les entrepreneurs communiquent ces changements stratégiques à leurs clients, mais elle n'a pas encore expliqué « quand » et « comment » les entreprises choisissent de pivoter.

Déployant leur stratégie (formalisée avec et dans le BM) dans des environnements incertains et volatiles, les jeunes entreprises sont confrontées à des reformulations stratégiques étudiées par le courant *Business Model Innovation*. Mais, la nature de ces changements stratégiques ne relève pas forcément d'une innovation franche et radicale. En ce sens, si l'on considère que l'étape de conception du BM s'inscrit dans une phase communément appelée *Business Model Design*, au regard des apports théoriques sur la notion de projet en *design*, nous pouvons qualifier la phase d'évolution du BM par l'expression *Business Model Redesign*. Cette phase pose tout un ensemble de questions, en termes de temporalité, de processus, d'outils, que nous allons préciser dans le chapitre 3 de ce document.

La synthèse proposée par Reboud (2016, p.7) nous semble particulièrement bien résumer l'évolution du concept de modèle d'affaires qui a connu ces dernières années une clarification progressive et une opérationnalisation croissante (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder, 2004 ; Lecocq et al., 2006 ; Jouison et Verstraete, 2008). Il lui a été reconnu de multiples rôles et il est utilisé dans plusieurs contextes avec différents objectifs, par exemple, et de façon non exhaustive : programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat ou accompagnement des porteurs de projets (Jouison et Verstraete, 2008, 2010 ; Verstraete et al., 2012, 2013), compréhension des spécificités d'un secteur (Lecocq et al., 2006), l'identification d'opportunités technologiques à saisir (Chesbrough et Rosenbloom, 2002),

identification de réseaux de partenaires permettant une co-crédation de la valeur (Nenonen et Storbacka, 2010). L'étude des éléments d'efinitionnels sur le concept de BM nous a en effet permis de voir que les chercheurs ont pr'ecis'ed les cadres th'eoriques et le concept mais qu'il reste toutefois en mouvement, en 'evolution aussi bien dans ses acceptions que dans la pratique. C'est pourquoi nous allons maintenant 'etudier la diversit'ed des recherches sur le BM ayant eu recours 'a une phase empirique.

2.2.2 La diversit'ed des recherches sur le BM

Autant le concept de BM se pr'ecise, notamment en se distinguant plus clairement du *Business Plan*, autant la multiplicit'ed de ses usages offre de nombreuses opportunit'ed de recherche. Le tableau suivant vise 'a refl'eter cette diversit'ed des recherches int'egrant des phases empiriques, mobilisant le concept de BM et permettant d'en cerner les usages.

Tableau 2.4 S'el'ection d'articles scientifiques publi'ed ces dix derni'eres ann'ees sur le concept du BM et s'appuyant sur une phase empirique

Auteur(s) et ann'ee	Titre	Objet / Probl'eme	Terrain	M'ethode
Yunus, M. Moingeon, B. et Lehmann-Ortega, L. (2010)	<i>Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience</i>	Conception de BM en contexte d'conomie sociale, innovation de BM et sp'ecificit'ed des BM durables.	Les activit'ed d'evolopp'ees par le Grameen group et notamment la Grameen bank, pionni'ere dans la microfinance au Bangladesh, fond'ee par M. Yunus, prix Nobel de la paix 2006.	Une collaboration entre 2 chercheurs et 1 praticien donnant lieu 'a 3 'etudes de cas : Grameen Phone, Grameen Veolia, Grameen Danone. M'ethode d'enqu'etes utilis'ees : r'ecit de vie, collecte de donn'ees, entretiens approfondis.
Bucherer, E., Eisert, U., Gassmann, O. (2012)	<i>Towards systematic Business Model innovation: lessons from product innovation management.</i>	'Etude des sp'ecificit'ed du processus d'innovation de produit et d'innovation de BM.	11 cas d'innovation de BM s'el'ectinn'ed dans des entreprises de tailles et de secteurs diff'erents : Allianz, Better Place, Celsius Pro, Daimler, Dow Corning...	'Etude de cas multiples bas'ee sur une seule unit'ed d'analyse : l'innovation de BM, conduite avec collecte de donn'ees secondaires et de donn'ees primaires par entretiens semi-directifs.
Amit, R. ; Zott, C. (2015)	<i>Crafting business architecture: the antecedents of Business Model design</i>	Variables et facteurs qui influencent la conception du BM.	9 jeunes entreprises dont 6 <i>startups</i> dans le secteur du pr'et et de l'emprunt entre particuliers.	Une 'etude de cas multiple avec collecte de donn'ees via entretiens.
Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., Van Der Grinten, B.	<i>Product design and Business Model strategies for a circular economy.</i>	Strat'egies de conception de produits et de BM engag'ed dans un passage	Nombreux exemples issus de diff'erents secteurs : 'electrom'enager, mobilier, t'el'ephonie mobile, industrie	Donn'ees secondaires collect'ees sur les entreprises Miele, Fairphone, eBay, Vits'oe, Patagonia, InterFace Net-

(2016)		à une économie circulaire.	plastique, biopymère, pêche, e-commerce.	WorksTM, AB Sugar, Solanyl.
Ballereau, V. ; Reboud, S. (2016)	<i>Entrepreneuriat durable : qu'apprend-on du modèle d'affaires des PME de tourisme durable ?</i>	Spécificités des modèles d'affaires de PME de tourisme durable.	6 TPE et PME localisées dans le Parc Naturel du Morvan.	Une étude exploratoire comprenant 6 entretiens avec les dirigeants avec visite de sites.
Geissdoerfer, M., Bocken, N. M., Hultink, E. J. (2016)	<i>Design thinking to enhance the sustainable Business modelling process – A workshop based on a value mapping process.</i>	Usage du <i>design thinking</i> pour améliorer le processus de modélisation des entreprises durables.	Une élaboration et mise en test des modèles auprès de différents publics : étudiants, <i>managers</i> , dirigeants, consultants, experts, chercheurs spécialistes de l'innovation de BM.	Principe de progression dans la démarche méthodologique : synthèse de la littérature (analyse de 192 articles dédiés à l'innovation de BM) suivie par 11 entretiens avec des experts, puis par des ateliers réunissant 110 étudiants suivis par une nouvelle vague d'entretiens avec 16 experts, qui se clôture par une mise en test de la méthode dans le cadre d'ateliers avec 30 étudiants, 23 <i>managers</i> et 2 consultants.
Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, R. (2017)	<i>Business Model stress testing: A practical approach to test the robustness of a Business Model.</i>	Réalisation de tests de résistance des composantes du BM. BM innovation et planification de scénarios.	Sélection d'un courtier en assurance soumis à des évolutions constantes de son environnement : sur le plan réglementaire, sur les attentes des clients, etc.	Une étude de cas appliquant une méthode qui combine la planification de scénarios et la conception de BM. Application du processus en 6 étapes sur le BM de l'entreprise.
Battistella, C. ; De Toni, A. F. ; De Zan, G. ; Pessot, E. (2017)	<i>Cultivating Business Model agility through focused capabilities: A multiple case study.</i>	Agilité stratégique et changement de BM.	4 grandes entreprises dans les secteurs de l'automatisation intégrée, des fournitures industrielles, de l'énergie et de l'environnement et du café.	Une étude de cas multiple, avec triangulation des données et un suivi sur 36 mois.
Hacklin, F. ; Björkdahl, J. ; Wallin, M. W. (2018)	<i>Strategies for Business Model innovation: How firms reel in migrating value.</i>	Innovation de BM et influence de la migration de valeur.	Évolution du BM contrainte par l'évolution du secteur informatique et télécommunications.	14 études de cas avec 68 entretiens.
Verstraete, T. ; Krémer, F. ; Néraudau, G. (2018)	Comprendre les conventions pour mieux concevoir son <i>Business Model</i> : les enseignements d'une recherche-action pédagogique utilisant le cinéma.	Spécificités de l'approche conventionnaliste dans la conception d'un BM en contexte pédagogique.	Expérience pédagogique s'appuyant sur une œuvre cinématographique pour illustrer la théorie des conventions en entrepreneuriat.	Une recherche-action conduite par 2 enseignants et 1 consultant auprès d'un groupe de 12 étudiants et d'un second groupe de 22 étudiants.

Montemari M, Chiucchi MS, Nielsen C. (2019)	<i>Designing Performance Measurement Systems Using Business Models.</i>	Usage du BM dans la conception d'un système de mesure de la performance.	Entreprises dans les services mobiles engagées dans une démarche de mesure de leur performance.	Une étude de cas conduite sur 2 entreprises, avec la réalisation de 4 entretiens semi-directifs et 1 collecte de données secondaires.
McDonald, R.M. ; Eisenhardt, K. M. (2020)	<i>Parallel play: Startups, nascent markets, and effective Business-Model Design.</i>	Adaptation de l'organisation sur des marchés émergents et BM.	5 entreprises créées en 2007 dans le secteur de la finance et de l'Internet.	Une étude de cas multiple avec 78 entretiens semi-directifs, complétés par des données secondaires : rapports, articles, publications en ligne.
Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., Tiberius, V. (2021)	<i>The role of Business Model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis.</i>	<i>Business Model Innovation</i> appliquée au secteur de l'hôtellerie et de la restauration pour faire face à la crise de la COVID-19.	6 entreprises autrichiennes dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration.	Une étude de cas multiple. Triangulation des données secondaires collectées sur les 6 entreprises complétée par les résultats obtenus lors de 12 entretiens auprès des dirigeants et des <i>managers</i> de ces établissements.
Verstraete, T., Boncler, J., Dondi, J. (2022)	Le <i>Business Model</i> comme outil de diagnostic Recherche-action sur le terrain de l'association CIBC 33.	Usage du BM dans une fonction d'outil de diagnostic.	Une organisation associative.	Un protocole de recherche-action induisant des entretiens et une collecte de données secondaires
Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M., Tomini, N. (2022)	<i>Facebook and the creation of the metaverse: radical Business Model innovation or incremental transformation?</i>	Analyse de l'évolution du BM de Facebook dans une perspective de changement radical et incrémental.	La firme Facebook.	Une étude de cas reposant sur la collecte de 153 documents, comprenant des études scientifiques et des informations publiques suivie d'une analyse qualitative du contenu.

Ce tableau fait état de la diversité des recherches sur le BM et témoigne des évolutions du champ (de l'entrepreneuriat vers la stratégie de grandes entreprises), des courants (*Business Model Innovation*, *Business Model* durable, économie circulaire), des objets de recherche (performance du BM) et de leurs applications dans des contextes très différents aussi bien en termes de taille d'entreprise : de la conception de microprojets en passant par des TPE et PME jusqu'à l'étude de l'évolution du BM de multinationales, en termes de secteur : de l'hôtellerie, à l'industrie des bioplastiques, en passant par le e-commerce, l'informatique et les télécoms, les banques et le milieu associatif qu'en termes de problématique : stratégies pour pénétrer un marché, innovation, stratégie de survie face à la crise de la Covid19. On observe également des liens étroits entre la recherche et la pédagogie avec des études conduites en situation d'apprentissage avec des étudiants notamment. Un point commun à l'ensemble de ces recherches porte sur la démarche méthodologique pour accéder au terrain qui repose

essentiellement sur des approches qualitatives, pour la plupart des études de cas et quelques recherches-actions.

De cet échantillon d'articles, on observe notamment l'émergence du courant *Business Model Innovation* avec la publication en 2010 de Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega sur le terrain de la Grameen Bank. La recherche révèle que l'innovation de BM, que les auteurs définissent comme la capacité à créer de nouvelles stratégies qui modifient les règles du jeu concurrentiel dans une industrie, est un enjeu majeur pour les entreprises. Il s'agit de remettre en cause les modèles qui ont jusque-là mené au succès, en révisant un certain nombre d'hypothèses dans un processus qu'Argyris et Schön ont décrit comme un apprentissage en « double boucle ». Contrairement à l'apprentissage en « simple boucle » – qui se limite à changer de stratégie dans un cadre existant – l'apprentissage en double boucle oblige l'organisation à transformer son cadre de référence initial et à en adopter un nouveau. La création de la Grameen Bank offre une illustration pertinente de la manière dont les règles du jeu peuvent être remises en cause dans le système bancaire (prêt d'argent à des personnes exclues du crédit : paysans, femmes sans emploi...).

Il nous semble utile de préciser que l'innovation de BM est un type d'innovation différent de l'innovation de produit ou de procédé (Zott & Amit, 2002 ; Comes & Berniker, 2008). Bucherer, Eisert & Gassmann (2012) rappellent qu'alors que les produits et services peuvent souvent être facilement copiés, les innovations de BM permettent aux entreprises de changer les règles du jeu (Kim & Mauborgne, 1999). Les nouveaux BM sont difficiles à suivre pour les concurrents, non seulement parce qu'ils nécessitent un temps et des efforts considérables pour modifier simultanément le processus de fabrication, mais aussi parce que le BM s'adapte à la stratégie à long terme, à la culture d'entreprise et aux compétences d'une entreprise. Les auteurs rappellent que le BM est dorénavant vu comme un système dynamique (Morris, Schindehutte & Allen, 2005) et que ce processus de changement constant peut être qualifié d'innovation de BM. Pour Bucherer et al. (2012), l'innovation de BM est définie comme un processus qui modifie délibérément les éléments centraux d'une entreprise et sa logique métier. La proposition de valeur d'un BM étant fortement influencée par les produits et services proposés et son modèle opérationnel par les processus utilisés, les innovations de produit ou de process peuvent conduire à des innovations de BM. Toutefois, comme les innovations de BM peuvent être également basées sur des changements d'autres éléments essentiels (parties prenantes, matières

premières etc.), elles peuvent se produire indépendamment des innovations de produit et de processus.

Le recours au *design* dans le processus de conception de BM fait également l'objet de nombreuses recherches sur la dernière décennie. Ainsi, les travaux d'Amit et Zott (2015) ont ouvert un champ de recherche sur le recours aux sciences de la conception dans les recherches sur le BM, tandis que l'usage du *design thinking* dans le processus d'innovation de BM a fait l'objet d'élaboration de nouvelles méthodes et de nouvelles matrices (Geissdoerfer et al.; 2016). En effet, Amit et Zott (2015, p.333) mobilisent des cadres théoriques nouveaux (la théorie par le raisonnement logique selon Corley et Gioia (2013), Sutton et Staw (1995) et Weick (1995), dans la littérature traditionnelle sur le BM pour mettre au jour une théorie sur les antécédents de la conception de BM. Ces cadres théoriques relèvent plus largement des sciences de la conception et les auteurs s'appuient sur les apports de Simon (1996 : 111), pour lequel « *celui qui designe est celui qui élabore des plans d'action visant à transformer des situations existantes en situations idéales.* » Plus généralement, le *design* « *s'intéresse à ce que les choses devraient être, à la conception d'artefacts pour atteindre des objectifs* » (Simon, 1996 : 114). Au niveau du BM, le *design* peut être conçu comme la configuration particulière des activités par les acteurs du BM et les ressources qu'ils déploient. Amit et Zott (2015) considèrent que le terme « *design* » est souvent utilisé comme métaphore pour définir la structure organisationnelle plutôt que comme la résolution de problèmes ou la « recherche de solutions » au sens de Simon (1996). Les auteurs suggèrent l'idée selon laquelle les entrepreneurs et les dirigeants nécessitent de développer et gérer un système d'activités qui peut dépasser les frontières organisationnelles (Zott et Amit, 2010). Concepteurs de ces systèmes d'activités complexes, ils devraient tenir compte de quatre antécédents pour fournir des conceptions créatrices de valeur : la définition des objectifs, la conception de modèle, la description des activités des parties prenantes et l'intégration des contraintes de l'environnement. Les auteurs considèrent que les contraintes peuvent servir de source d'inspiration et de créativité et rappellent l'importance de considérer les contraintes non seulement comme des défis et des sources potentielles d'échec, mais aussi comme des opportunités pour concevoir des solutions innovantes que Schumpeter considère comme l'une des prémices fondamentales de l'entrepreneuriat.

Applicable dans la phase de *Business Model Design*, McDonald et Eisenhardt (2020, p.511) proposent un nouveau cadre théorique qu'elles dénomment « le jeu parallèle » utilisé par les entrepreneurs pour concevoir un BM en contexte d'organisations naissantes. Le « jeu

parallèle » consiste à s'appuyer sur les apprentissages cognitifs par l'observation de ses pairs, pour s'engager dans l'action par des expérimentations et des tests, puis prendre le temps de la réflexion sur les nouveaux apprentissages pour les intégrer dans la conception d'un nouveau BM qui sera celui retenu pour le lancement effectif des opérations.

Le recours aux sciences du *design* s'illustre dans les publications mobilisant le *design thinking*, à l'image des travaux de Geissdoerfer, Bocken, et Hultink (2016) qui associent « réflexion conceptuelle » et innovation de BM durable pour concevoir et tester un processus créatif de développement de proposition de valeur durable et améliorer le processus global de modélisation des organisations. Les auteurs déploient une méthode d'accès au terrain atypique, en silo et itérative, permettant des allers-retours entre la recherche et la pratique et intégrant une variété de typologie d'utilisateurs : étudiants, *managers*, dirigeants, consultants. Le thème de l'innovation de BM durable reste central dans les travaux de Geissdoerfer, tandis que les processus d'émergence sont encouragés à travers des méthodes relevant du *design*.

Dans cette perspective de durabilité, Ballereau et Reboud (2016) ont étudié le BM sous l'angle des enjeux RSE dans le contexte spécifique d'entreprises engagées dans un tourisme durable, par opposition au tourisme de masse, par leur implantation dans un parc naturel régional. Les dirigeants et entrepreneurs interrogés intègrent leur souci de préservation des ressources naturelles de ce territoire, au sein duquel ils développent leurs activités avec une triple approche relevant du développement durable. Cette dernière vise à trouver un équilibre entre trois dimensions : économique, sociétale et environnementale. Dans cette publication, les autrices mettent en évidence un résultat majeur : « *L'importance donnée aux ressources et aux partenariats est bien supérieure dans ces modèles d'affaires du tourisme durable à celle qu'on leur donne dans les modèles d'affaires classiques.* »

Une voie de recherche portant sur l'entrepreneuriat durable étudie plus spécifiquement les enjeux liés à l'économie circulaire en mobilisant le BM. Ainsi, Bocken et al. (2016) passent en revue l'évolution des BM d'organisations qui s'engagent dans l'économie circulaire par la revalorisation de déchets en nouveaux produits (les auteurs prennent le cas d'un biopolymère issu de produits dérivés de la transformation de pommes de terre en matière première pour l'industrie des bioplastiques) ou par l'intégration dans le BM de la fin de vie de leurs produits (le cas d'acteurs dans le secteur de l'électroménager et le mobilier vient illustrer l'article).

On observe que les recherches plus récentes portent sur de nouveaux usages du BM. Ainsi, les travaux de Haaker et al. (2017) sont centrés sur l'évaluation du BM d'une organisation à l'aide de l'application de tests et de mesures de ses composantes. Les auteurs partent du postulat selon lequel les entreprises redéfinissent leur BM en réponse à de nombreux facteurs : nouvelles technologies numériques, conditions réglementaires changeantes, évolution du comportement des concurrents ou l'évolution des demandes des clients (De Reuver et al., 2009). Les BM sont particulièrement discutés dans des marchés dynamiques à l'image des télécommunications (Ghezzi, Cortimiglia et Frank, 2015), de l'impression 3D (Rayna & Striukova, 2016) ou de la robotique (Yun et al., 2016). Considérant que les entreprises sont généralement confrontées à des incertitudes face à leur environnement futur, l'innovation et la refonte du BM devraient conduire à des BM plus résistants aux incertitudes de cet environnement. Les auteurs proposent donc une méthode structurée en six étapes permettant de mettre à l'épreuve le BM en confrontant ce dernier à des scénarios d'évolution. L'approche des auteurs contribue à une meilleure capacité à percevoir le changement à l'aide d'une méthode de test des composantes du BM, à interpréter et à réagir au changement et à une meilleure capacité d'apprentissage organisationnel. L'approche des tests de résistance est particulièrement utile si une entreprise doit encore choisir parmi des BM alternatifs ou met en œuvre un BM présentant des incertitudes. Cette recherche nous montre que le BM n'est plus utilisé à des fins traditionnelles de conception ou de communication mais à des fins de mesure et d'évaluation. Dans ce sillage, les travaux de Verstraete et al. (2022) marquent un tournant dans les nouvelles fonctions du BM avec un usage en tant qu'outil de diagnostic. Déployé en contexte associatif dans un secteur soumis à de nombreuses évolutions règlementaires, de nouvelles attentes sociétales, de nouvelles technologies engageant les acteurs à repenser leur BM, l'outil démontre sa capacité à envisager le redéploiement de nouvelles stratégies et à éclairer les parties prenantes (notamment décisionnaires, ici un conseil d'administration) sur les orientations futures d'une organisation.

Hormis les travaux d'Haaker et al. (2017) portant sur le test et l'évaluation de BM, peu de publications ont été proposées dans cette fonction. Nous avons identifié les travaux de Montemari et al. (2019) présentant un intérêt pour notre recherche. En effet, une de leur publication explore la manière dont le BM peut guider la conception d'un système de mesure de la performance des organisation. Ils recensent les avantages et les inconvénients à l'utilisation du BM en tant qu'outil pour concevoir un système de mesure et identifier les éléments clés à évaluer par des indicateurs de performance (KPI). Une réflexion est proposée

sur le processus menant du BM aux indicateurs mettant en évidence le rôle des outils concrets que les entrepreneurs sont amenés à utiliser dans ce processus. Une étude de cas illustre l'applicabilité du processus et explore les avantages et les inconvénients qui peuvent survenir lors de l'utilisation du BM comme outil de base pour identifier les indicateurs clés (KPI). Les résultats obtenus montrent que la conception des indicateurs à partir du BM augmente la pertinence du système de mesure de la performance de l'entreprise et augmente la probabilité que les choix managériaux soient axés sur la création de valeur de l'entreprise. Cependant, le chemin menant du BM aux KPI est ardu et complexe et nécessite une connaissance approfondie du BM. Les implications de cette recherche nous ouvrent des perspectives de réflexion intéressantes aussi bien sur le fond relatif à la mesure de la performance du BM que sur la forme, relative à la méthode utilisée pour accompagner les entrepreneurs à lier le BM comme outil stratégique à un outil de mesure capable d'aider à la gestion de la performance de l'entreprise, à l'innovation et à l'évaluation du BM lui-même.

De cette étude sur la diversité des recherches sur le BM publiées ces 10 dernières années, on retiendra que le courant *Business Model Innovation* a permis de faire entrer le BM dans la boîte à outils de la stratégie quelle que soit la taille ou le secteur de l'organisation, que les enjeux liés à la durabilité (Brocken et al., 2014 ; LüdekeFreund et al., 2018, 2020), à l'économie circulaire et plus largement à la RSE et aux problématiques environnementales et sociétales ont engendré de nouvelles modélisations (Stubbs et Cocklin, 2008 ; Pepin et al., 2022) et de nouveaux terrains de recherche pour accompagner la transition des organisations. Mais également que l'objet BM a fait l'objet d'une utilisation croissante en pédagogie de l'entrepreneuriat, que le *design* a permis de régénérer la réflexion entourant l'élaboration de BM (Kozlowski et al., 2018) à travers de nouvelles méthodes de conception et, qu'enfin, le BM n'est plus réduit à sa fonction d'outil de mise au point et de communication pour des projets de *startups* mais qu'il est aujourd'hui utilisé dans de nouveaux usages : comme outil pour stimuler l'innovation, pour mesurer de la performance extra-financière ou comme outil de diagnostic par exemple. Outre le fait que le concept de BM ait dépassé sa fonction d'outil de conception pour évoluer vers ces nouveaux usages, le BM est désormais appréhendé dans une dimension dynamique et évolutive, utile pour sa capacité à faire émerger de nouveaux marchés et pour sa capacité à engager les organisations dans des stratégies d'adaptation.

Or, si le BM aide à concevoir la stratégie et plus récemment à en mesurer sa performance (les travaux sont peu nombreux et très récents sur cette dernière approche), il n'est actuellement pas

utilisé pour vérifier la mise en œuvre des opérations en contexte d'organisations naissantes. Nous constatons que la perspective du pilotage par le BM reste un angle d'investigation inexploré jusqu'ici. En effet, nous n'avons pas identifié de publications mobilisant le BM dans le pilotage effectif de l'organisation en création. Si quelques articles à l'image des travaux de Montemari et al. (2019) croisent le BM et la mesure de la performance à l'aide d'indicateurs, nous n'avons pas identifié de publications sur le pilotage par le BM. S'il aide à concevoir et à mettre au jour une stratégie, l'entrepreneur doit pouvoir contrôler la mise en œuvre du BM dans ce qu'il convient de définir comme une activité de pilotage. En outre, il nous semble particulièrement important et utile de piloter l'organisation naissante, notamment lorsque l'on sait qu'elle va probablement être contrainte à pivoter. Le prochain chapitre se consacre à la synthèse de nos recherches sur le lien entre le BM et le pilotage en précisant les cadres théoriques relevant de la stratégie et du contrôle de gestion. En conclusion de cette revue de la littérature sur les courants de recherche qui ont marqué le BM ces dix dernières années, nous identifions un manque dans la littérature portant sur le BM comme outil de pilotage. Absence de production académique qu'il nous semble intéressant de combler et nous conforte dans la pertinence de notre objet de recherche.

2.3 Conclusion du chapitre 2

Il ressort de ce chapitre, consacré à la pratique du BM et à ce que dit la littérature à la fois de l'objet BM et de ces pratiques, que le BM a dépassé sa fonction d'outil de conception pour intégrer la boîte à outils de la stratégie à disposition du dirigeant et du *manager*, qu'il évolue dans une perspective dynamique, traduite par de multiples expressions : *Business Model design*, *Business Model innovation*, *Business Model Evolution*, *Business Model Transformation*...

Le BM est utilisé en contexte de création de projet mais également en contexte de PME, de grands groupes, de multinationales, dans le monde associatif et coopératif. Il trouve écho dans tous les secteurs d'activités : numérique, industrie, commerce, services, économie sociale et solidaire, arts, culture, exploitations agricoles et viticoles. Le BM est non seulement un outil, mais également une expression participant largement aux éléments de langage commun de l'écosystème entrepreneurial. Il a connu ces 20 dernières années une dissémination importante et n'est plus réservé à l'usage des seuls entrepreneurs. L'incroyable succès du *Business Model Canvas* (Pigneur et Osterwalder, 2010) a ouvert la voie à la conception de nouvelles

modélisations répondant aux enjeux en matière de RSE ou par exemple d'innovation à l'image du *CBMIP-Cambridge Business Model Innovation Process* (Geissdoerfer et al., 2017). Le BM a permis de renouveler les instruments de la pensée stratégique (Maucuer, 2013) et de mobiliser le concept dans les organisations à la recherche d'une dynamique d'innovation.

Nous observons que les pratiques du BM et les publications scientifiques dans la dernière décennie ont porté sur les processus conduisant à la reformulation stratégique incarnée dans le courant *Business Model Innovation* et sur l'intégration des méthodes relevant du *design* (*design thinking*, prototypage, expérimentation). Cette association des concepts de *design* et de BM est le reflet de la percée dans les organisations des méthodes d'innovation relevant du *design* comme nous l'avons vu dans le chapitre 1. Les chercheurs utilisent aujourd'hui communément l'expression *Business Model Design* pour définir l'activité de conception du BM en tant que processus de formulation de la stratégie en impliquant des méthodes issues des sciences du *design*. L'expression est apparue dans les années 2000 puis s'est précisée dans la décennie qui a suivi (Appelgate, 1999 ; Gordijn, et Akkermans, 2001 ; Pigneur et Osterwaldeur, 2002, 2012, 2014, 2015, 2016 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 ; Chatterjee, 2013 ; Massa & Tucci, 2014).

Assimilée par les praticiens à ce que Ries (2010) dénomme le pivot, l'innovation de BM concerne la redéfinition des produits ou services existants et la façon dont ils sont fournis aux clients (Chesbrough, 2007 ; Baden-Fuller et Haefliger, 2013). Le concept de pivot a peu fait l'objet de recherches empiriques alors même que les soubassements théoriques remontent aux années 70. Enfin, nous avons, d'une part, identifié un manque dans la littérature sur le BM qui n'aborde pas ou peu l'activité de pilotage de l'organisation naissante. D'autre part, les travaux empiriques les plus récents (Montemarri et al., 2019, Verstraete et al., 2022) expérimentent le BM dans de nouvelles fonctions : de mesure de la performance et de diagnostic. Le chemin ouvert par ces recherches confirme qu'il n'est peut-être pas déraisonnable de s'interroger sur, à la fois, la possibilité et la nécessité de travailler le BM de sorte qu'il puisse endosser la fonction de pilotage dans un continuum conception-mise en œuvre du projet entrepreneurial s'appuyant sur les apports du *design* comme nous l'avons vu dans le premier chapitre.

Les chercheurs sur le BM investissent aujourd'hui des disciplines hors du champ des sciences de gestion pour alimenter le concept de *Business Model* amenant ce dernier à évoluer vers de nouveaux usages. Notre recherche contribue à produire de la connaissance sur l'objet BM sur

deux plans : avec l'intégration des sciences du *design* et à l'aide des outils relevant du contrôle de gestion.

Le troisième chapitre de ce travail doctoral présente les cadres théoriques inhérents au pilotage et à l'évolution de la stratégie. Il s'attache à mieux comprendre les liens existants entre la stratégie et les opérations à travers les outils mobilisés par les praticiens et les concepts relevant du changement stratégique et du contrôle de gestion.

**Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation
naissante par le *Business Model***

Placer la fonction de pilotage du BM dans son usage pour *designer* un projet entrepreneurial ne peut s'effectuer indépendamment d'un espace théorique tracé par :

- la stratégie visant une évolution de la structure marquée par l'atteinte d'objectifs à court, moyen et long terme ;
- le contrôle de gestion offrant des outils de mesure de l'activité entre des objectifs fixés et le réalisé ;
- l'entrepreneuriat, vu comme un phénomène où un individu ou un groupe d'individus impulsent ensemble une organisation pour laquelle il convient, à la fois et en référence aux deux tracés précédents (stratégie et contrôle), de formuler une stratégie et d'en contrôler la mise en œuvre.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la phase de conception du BM permet de préciser le fonctionnement de l'entreprise naissante et les objectifs visant la durabilité de l'activité. Il est question dans cette nouvelle étape du travail, de comprendre comment le dirigeant agit dans la phase de lancement de l'activité, de comprendre comment il pilote les opérations quotidiennes et les inscrit dans une stratégie de développement dont les conditions initiales jouent souvent un effet inertiel.

Dans une première section, nous revenons sur la formation de la stratégie (section 3.1) à l'appui des principaux courants de la pensée stratégique et des outils offerts par cette discipline. Définir la stratégie dans un projet entrepreneurial permet de fixer des objectifs (stratégiques, opérationnels, commerciaux, économiques, en matière de qualité, de durabilité, etc.), visant à séquencer dans le temps le développement de l'organisation en s'appuyant sur des plans traduits en budgets devant être mesurés et révisés dans le cadre du contrôle de gestion. Nous nous arrêterons plus particulièrement sur les travaux en lien avec le changement stratégique, qui ont porté sur l'improvisation (Weick, 1998 ; Ciborra, 1997, 1999) et le bricolage stratégique (Baker & Nelson, 2005) pour préciser notre réflexion sur l'évolution de l'organisation.

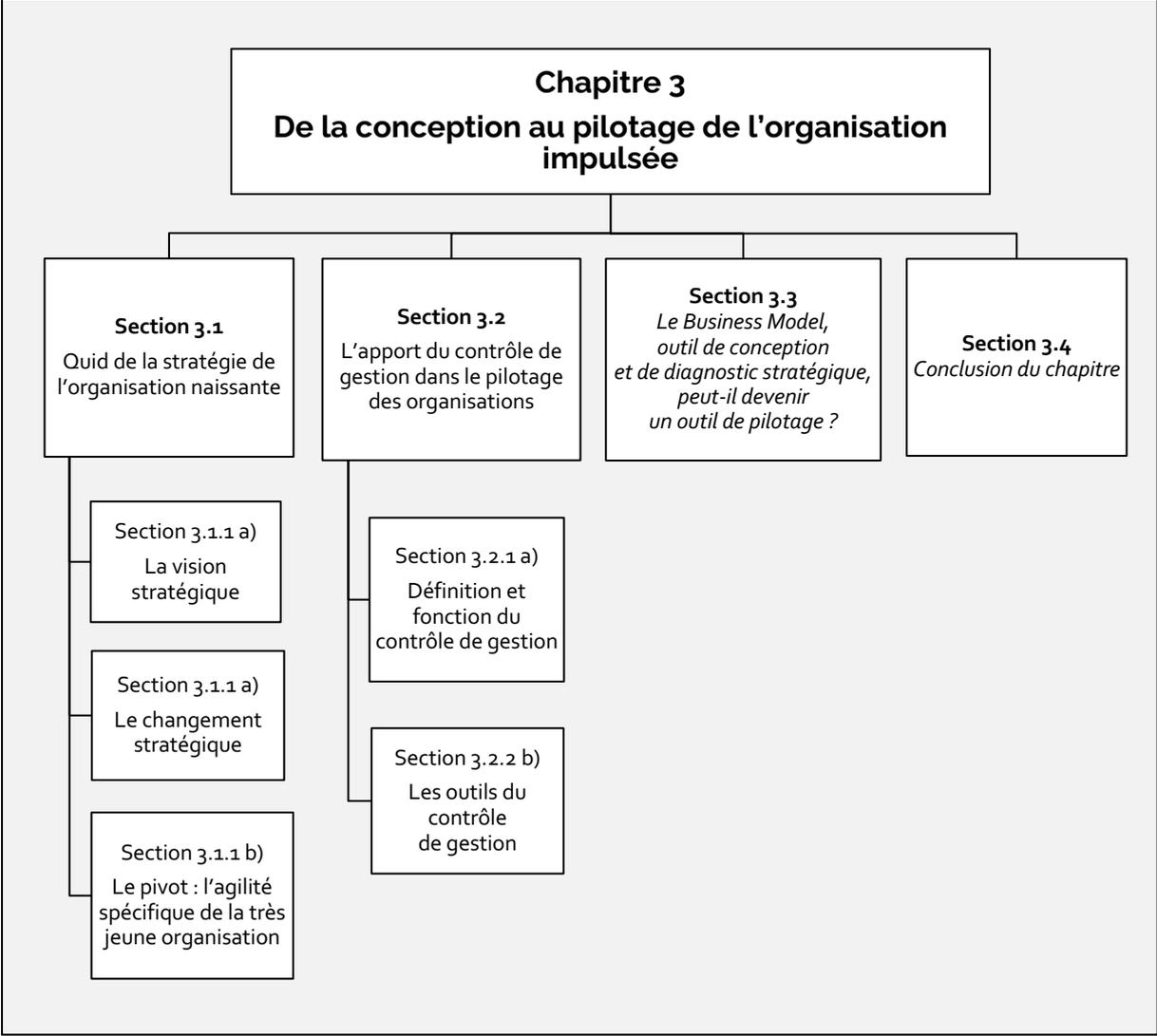
Dans la deuxième section de ce chapitre, nous nous intéressons aux outils de gestion et plus largement aux pratiques en matière de contrôle (section 3.2). Ces pratiques, et leur instrumentation, sont le fruit d'une lente évolution de la discipline (Bouquin, 2006) naviguant entre une vision rigide du processus de contrôle et une vision prédictive. La pertinence de l'instrumentation du contrôle en contexte d'organisations naissantes a été questionnée par les

chercheurs dans des secteurs spécifiques : les entreprises de services (Meyssonnier, 2011) et les *startups* (Meyssonnier, 2015 ; Dangereux, 2016).

Dans une troisième section (section 3.3), nous questionnons notre objet de recherche, le *Business Model*, dans sa capacité à anticiper les changements stratégiques à l'aide du contrôle de gestion et plus spécifiquement du pilotage de l'organisation qui nous amène à interroger les notions de performance, d'indicateurs et de système de contrôle tel que proposé par Lorino (1995). L'entrepreneur, guidé par les objectifs fixés dans le BM initial, développe des apprentissages inhérents aux premiers succès et premiers échecs rencontrés dans la phase de lancement de l'entreprise. Phénomène relevant dans sa dimension collective de l'apprentissage organisationnel pour Mintzberg (1973), dans sa dimension individuelle, de l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991) et de l'effectuation (Sarasvathy, 2001).

Nous revenons dans cette section sur les capacités dynamiques du BM (Teece et al., 1997 ; Helfat et al., 2007) qui nous ont conduite à imaginer un nouvel usage de ce dernier spécifiquement utile en phase de lancement et de croissance de l'organisation naissante. Le BM peut être considéré comme l'artefact du phénomène entrepreneurial en reliant son utilisation pratique à un aspect plus fondamental (Verstraete et Jouison, 2009, 2011b). Cette dernière section et la synthèse de cette première partie mettent au jour la problématique de notre recherche et offre un cadre de réflexion multidimensionnel du pilotage de l'organisation à la lecture du BM. La figure 3.1 présente schématiquement la structure du troisième chapitre de la thèse.

Figure 3.1 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 3



3.1. Quid de la stratégie de l'organisation naissante

Si tant est que le porteur de projet projette une ambition de développement de son organisation, et outre son intuition, tout un ensemble de facteurs nécessite d'être apprécié tels que le dynamisme du marché, l'analyse de la phase de lancement des concurrents, les opportunités saisies, etc. Cette réflexion basée sur les études correspondantes constitue une source d'informations qui va l'aider à construire sa vision stratégique que Bennis et Nanus (1985) définissent comme « *une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation.* » Le concept de vision stratégique a connu son heure de gloire, notamment dans la littérature en entrepreneuriat et en PME. Louis-Jacques Fillion (1991, 2007) consacre un ouvrage dans lequel il définit cette vision comme « *l'image désirée d'un espace à occuper sur le marché.* » Il faut dire que les PME formalisent peu leur stratégie et ne se réfèrent pas davantage aux outils qui sont conçus pour la grande entreprise. En reprenant Desreumaux (1993, p.37) celle-ci peut distinguer trois niveaux d'analyse :

- la stratégie globale, primaire, ou *Corporate Strategy* qui s'applique à la globalité de l'entreprise ;
- la stratégie par domaine d'activité stratégique, secondaire, ou *Business Strategy* qui s'attache à prendre des décisions relatives au développement de chaque activité stratégique ;
- la stratégie fonctionnelle déployée au niveau d'une fonction qu'il s'agisse du marketing, de la production, des ressources humaines. Il s'agit de doter les fonctions de l'entreprise de moyens permettant la réalisation de la stratégie et donc de sa mise en opération.

Ces trois niveaux déterminent les choix opérés pour les activités de l'entreprise, le comportement à adopter pour chacune d'entre elles et la mise en place d'une configuration organisationnelle afin de réaliser la mise en œuvre en structurant les départements, fonctions, c'est-à-dire en leur fixant des objectifs et en les dotant des moyens nécessaires (ou possibles...).

3.1.1 La vision stratégique

La stratégie est souvent nourrie des réflexions issues des outils conçus pour que les dirigeants puissent prendre des décisions s'agissant des marchés à investir. Par exemple, la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe permet de déduire des orientations stratégiques. L'analyse repose sur les découvertes des forces et faiblesses, des menaces et des opportunités étudiées à l'aide du modèle SWOT. Quelques autres modèles ont également connu une diffusion importante et sont largement enseignés : les 5 forces de Porter, la chaîne de valeur de Porter (1986), les matrices et portefeuilles d'activités du Boston Consulting Group ou du cabinet Mc Kinsey, l'outil de veille PESTEL. L'enjeu pour le dirigeant, dont l'un des rôles (Mintzberg, 1981) est de prendre des décisions informées et rationnelles tout en réduisant au maximum les niveaux d'incertitude, va reposer sur une démarche méthodique et le choix d'outils fiables. Le BM est peut-être en train de connaître une diffusion identique dépassant le cadre de l'entrepreneuriat, même si son utilisation comme outil d'analyse stratégique est discutée (Demil et al. 2006).

L'ensemble des outils stratégiques ont la fonction cognitive d'enrichir la réflexion du dirigeant. La construction de celle-ci résulte d'un processus itératif complexe (Helfer, Kalika et Orsoni, 2008). Cette réflexion, ou plutôt la façon dont la stratégie habite l'univers cognitif du dirigeant, a donné lieu à une production académique portant sur ce qui a été qualifié de vision stratégique. Pour Bayad et Garand (1998, p.4), « *Depuis le début des années 80, la recherche en stratégie s'est particulièrement intéressée à la vision du décideur et du leader (Gupta, 1984 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Westley et Mintzberg, 1989 ; Carrière, 1990s). Pour ces auteurs, et pour un nombre croissant d'autres, la vision est à la fois le point de départ et le point d'ancrage de la stratégie. Elle constitue un outil analytique fort utile pour explorer la connaissance expérientielle, puisée et vérifiée dans l'action quotidienne, et pour mieux connaître ses impacts sur les comportements du décideur.* »

Selon Morris (1987), la vision stratégique ne fait pas qu'indiquer le chemin à suivre, mais constitue également un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise en plus d'être une force énergisante qui favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement. La vision stratégique implique une compréhension globale des principaux enjeux (concurrents, fournisseurs, marchés, actionnaires etc.) auxquels l'organisation fait face.

Bien que, selon Cossette (2003), la vision stratégique reste un concept ambigu, « elle a été associée à l'exercice d'un leadership intuitif et charismatique alors que la "gestion anticipatoire" ferait davantage référence à une méthode systématique de prévision du futur. » Citant Isenberg (1987), Cossette resitue la vision stratégique en tant que direction dans laquelle l'entreprise s'engage sans qu'il soit toujours possible d'en attendre une expression claire, alors que, plus traditionnellement, un plan stratégique renvoie à des buts objectifs, mesurables et bien circonscrits dans le temps. Filion (2011, p.8) définit la vision comme étant « Une projection ou une image d'un état futur désiré entretenu par un dirigeant à propos de la place qu'il veut voir occupée par ses produits/services sur le marché et de la configuration souhaitée pour son organisation afin d'y parvenir. » Ainsi une vision comprend deux composantes : une composante externe (la place à occuper dans le marché) et une composante interne (le type d'organisation requis pour y parvenir). Avec les clients, on communiquera le plus souvent sur la composante externe ; avec les salariés, on discutera les deux. La vision n'est pas statique, mais dynamique, elle s'ajuste et s'adapte en permanence (Filion et Lima ; 2008, p.9). C'est le fil conducteur autour duquel on organise sa pensée et ses apprentissages pour concevoir et gérer ses activités.

Bayad et Garand (1998, p.3) qualifient le concept de vision stratégique en PME dans l'acception de veille entrepreneuriale combinant un processus multidisciplinaire de pratiques de vision stratégique aux phénomènes entrepreneuriaux de *venturing* aux activités de veille informationnelle, technologique et stratégique : « Transformée en action, la vision prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées commerciales et technologiques avec d'autres entrepreneurs, gestionnaires et représentants d'organisations de toutes dimensions. À partir de ces relations et des actions conséquentes, l'entrepreneur crée, apprend, s'intègre ou s'étend dans des réseaux de nature, forme, utilité et fonctionnement divers, afin de dépasser les simples limites de son entité organisationnelle. » La vision stratégique repose pour Bayad et Garand (1998, p.13) sur une forme d'apprentissage pour l'entrepreneur qualifié de stratégique. Cet apprentissage se définit comme le processus permettant à l'entrepreneur d'apprendre à arbitrer entre les opportunités et les risques de l'environnement de sa PME, ainsi que les capacités et les ressources de celle-ci, afin de réaliser sa vision par l'entremise du processus décisionnel. Phénomène observable *ante*

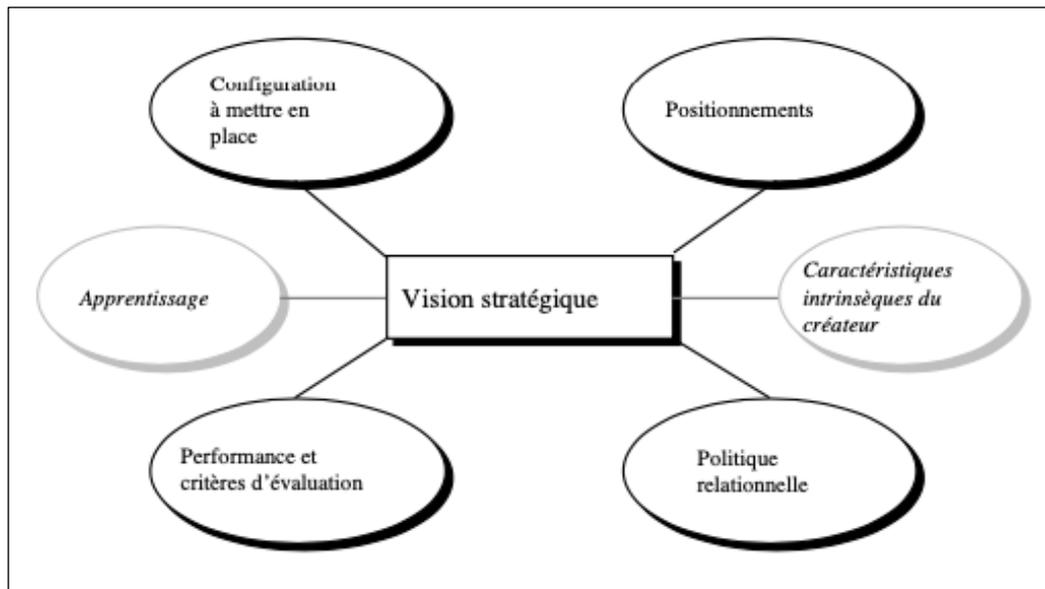
et *ex-post*, l'apprentissage inclut surtout le processus d'apprendre à apprendre, qui constitue la base des stratégies cognitives de l'individu et détermine son style d'apprentissage.

El-Namaki (1992) et Greffeuille (1994) considèrent que la vision constitue un puissant stimulant qui permet à l'entreprise de vaincre l'inertie organisationnelle et de déployer les ressources et l'énergie nécessaires à l'entrée dans un processus de changement. Pour Phanuel (2012, p.21), puisque la vision stratégique est une représentation schématique et simplifiée de la réalité du dirigeant, elle se prête à une approche cognitive. Si tous les travaux portant sur la vision stratégique des dirigeants de PME-PMI ne mobilisent pas systématiquement la cartographie cognitive, elle en constitue un outil privilégié (voir Cossette, 1994, 2003 ; Verstraete, 1997 a et 1997 b). Elle permet d'explicitier les représentations dont sont porteurs les dirigeants, notamment des PME-PMI. Mais de nombreuses questions demeurent en matière de vision stratégique portant notamment sur la communication par le dirigeant aux parties prenantes de l'organisation, sur le passage entre la réalisation et la concrétisation de la vision, sur la définition des stratégies poursuivies et le lien avec la performance organisationnelle (d'Amboise et Bouchard, 1990 : 23-27).

Pour Verstraete (1999, 2001), la vision stratégique du créateur repose sur six dimensions :

- la configuration à mettre en place visant à produire ce qui est attendu par le marché ;
- les positionnements dans les environnements dépassant la logique *marketing* pour questionner l'environnement familial, actionnarial, financier, amont (fournisseurs), aval (clients) ;
- les caractéristiques intrinsèques du créateur portant sur sa motivation, sa ténacité, sa capacité à convaincre ;
- la politique relationnelle qui fait écho à la participation du créateur à des réseaux (de dirigeants, d'accompagnement, d'acteurs d'un secteur) favorisant les rencontres qui constituent des opportunités d'apprentissage ;
- la performance et l'évaluation, la jeune entreprise devant fournir des résultats conformes à ce qui est attendu par les différentes parties prenantes ;
- l'apprentissage inhérent à la création d'entreprise au cours de laquelle le créateur cumule les apprentissages *ante, in itinere* et *post* création.

Figure 3.2 La vision stratégique du créateur : proposition des dimensions devant la composer (Verstraete, 1999, p.40)



Pour que l'entrepreneur acquière « un certain degré de maîtrise de l'organisation qu'il initie, sa vision stratégique devrait incorporer ces 6 dimensions. La notion de maîtrise renvoyant à une acception du contrôle consistant à organiser pour maîtriser les facteurs influençant la trajectoire souhaitée. » La sensibilisation de l'entrepreneur aux dimensions proposées dans la figure 3.2 est nécessaire, car elle relève d'une approche intégrative, transversale pour dépasser les clivages fonctionnels.

Le BM et la vision stratégique sont liés par au moins deux points d'attache. Le premier relève d'une dimension cognitive, puisque, d'une part, en tant qu'artefact le BM vise à rendre intelligible un projet entrepreneurial en modélisant sa complexité, qu'il s'agisse de ses interactions avec ses environnements et de l'organisation à concevoir/mettre en œuvre et, d'autre part, la vision stratégique vise à préciser le but à atteindre autant par les marchés visées que par l'organisation à mettre en place. Si le BM devient un des outils de l'arsenal à l'usage du dirigeant, et si tant est qu'il puisse également l'aider à piloter l'organisation, encore faut-il qu'il aide l'identification des changements ou des besoins de changements que nous allons maintenant aborder.

3.1.2 Le changement stratégique

Toute entreprise est en permanence confrontée à des problèmes d'articulation à son environnement dont la résolution passe soit par l'action sur le contexte dans lequel elle est insérée, soit par l'action sur l'entreprise elle-même, soit par combinaison de ces deux solutions (Desreumaux ; 1993, p.365). Le terme de changement est défini par Helffer, Kalika et Orsoni (2008, p.388) comme l'acte par lequel une organisation se modifie, ou est modifiée, dans quelques-uns de ces caractères : « *Le changement aboutit à une transformation, subie ou voulue par les acteurs. De fait, il ne se passe pas de jour sans que des changements minimes transforment l'organisation. C'est dans l'entreprise, par exemple, l'arrivée d'un nouveau vendeur plus dynamique, la perte d'un client qui annule une commande, ou l'annonce de la ruine d'une banque à Rio de Janeiro qui préfigure une diminution des exportations au Brésil.* »

La littérature sur les changements stratégiques est abondante depuis les années 1990 (Minzberg et Westley, 1992 ; Brown & Eisenhardt, 1997 ; Desreumaux, 1992) et suggère trois dimensions inhérentes au changement : l'importance du changement (de mineur à majeur) ; la dimension temporelle (rapidité, progressivité, caractère incrémental ou brutal) ; le rôle de l'entrepreneur dans la gestion du changement. Quant aux causes du changement, elles sont attribuées à des forces internes ou à des forces externes. Pour Aurégan, Joffre, Loilier et Tellier (2008), l'environnement est le premier facteur de changement, le rôle essentiel du diagnostic permet à l'entreprise d'intégrer une démarche adaptative basée sur les capacités de la firme à s'adapter à son environnement, capacités considérées comme des forces produisant des marges de manœuvre. On retrouve ici les fondements de l'analyse adaptative de type SWOT. En effet, les recherches en stratégie se sont prioritairement accordées sur le principe selon lequel l'évolution de la firme repose sur ses capacités à s'inscrire dans un modèle d'adaptation.

Dans les années 70, une nouvelle approche de ce phénomène est proposée par Weick, Gilfillan et Keith (1973). Utilisant la métaphore de l'orchestre de jazz, les auteurs mettent au jour un modèle d'engagement permanent lié aux capacités d'improvisation des acteurs (endossant le rôle de musiciens) au sein de l'organisation (considérée comme l'orchestre). Cette métaphore illustre, selon Julien (2001, p.131), « *la capacité de certaines entreprises à gérer l'improvisation dans leur organisation lors de périodes de changement rapide non seulement quant à leurs procédés et leurs produits, mais aussi quant à la réorganisation continue de leur personnel pour mieux répondre aux besoins des clients et à l'évolution de l'environnement.* » Cet

engagement permanent des acteurs, et notamment du dirigeant, conduit ce dernier à gérer le désordre en orientant l'organisation vers une planification flexible et en stimulant les troupes par un partage des défis et le développement d'une culture forte d'entreprise (Julien, 2001).

L'improvisation est une forme de réponse à un évènement induit par l'environnement qui s'appuie sur la capacité de créativité et d'adaptation des organisations. La notion d'improvisation intègre un processus en deux temps comme le rappellent Miner et al. (2001) : « *Improviser c'est dans le même temps concevoir et mettre en œuvre. Bricoler c'est faire avec les ressources disponibles.* » Brown et Eisenhardt (1997) ont démontré que les organisations les mieux adaptées à l'improvisation indispensable pour face faire à des circonstances changeantes reposent sur un mélange de structures claires, construites autour de priorités et de responsabilités bien définies, d'un style de management qui donne une large place à la communication et à la liberté de conception. Les travaux d'Eisenhardt et Brown (1995) ont démontré que la performance des firmes dépend non seulement de la qualité des choix stratégiques qu'elles adoptent mais aussi de la rapidité avec laquelle ces choix sont élaborés et adoptés (cf. Laroche, 2006). En insistant sur le caractère temporaire de l'avantage concurrentiel, elles relèvent le caractère intentionnel de la stratégie, notamment lorsque la firme tente de maîtriser et d'imposer en quelque sorte son « tempo ». Il ne s'agit plus, comme dans les analyses antérieures de suivre le rythme « *keeping pace* » mais de le donner « *time pacing* » (Bourgeois et Eisenhardt, 1987 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988). Les firmes observées par ces auteurs seraient capables de renouveler leurs produits selon un rythme qui leur serait propre en développant un processus maîtrisé de changement continu. Cette approche bouscule dans une certaine mesure l'idée selon laquelle la stratégie consiste à anticiper un futur désiré selon ce que l'environnement autorise.

Les modèles stratégiques sont également discutés autant par les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat que les chercheurs en PME. Ces modèles peuvent avoir peine à être efficaces en contexte d'entreprise naissante, laquelle est au départ petite (Sammur, 1995). Une PME n'est pas une grande entreprise en réduction (Marchesnay et Julien, 1997). À titre d'exemple, Torrès (2000, p.14) s'est attaché à étudier les spécificités des modes de gestion des dirigeants de PME à travers la notion de proximité renvoyant à deux dimensions principales (le temps et l'espace), empruntées au concept d'effet de microcosme de Mahé de Boislandelle (1996). Par une approche descriptive de la notion de proximité (tableau 3.1), l'auteur propose une approche explicative des phénomènes d'évolution de la PME. La proximité est une des conditions

nécessaires à l'action dans le fonctionnement classique de cette typologie d'organisation, permettant au dirigeant de maintenir son emprise sur l'entreprise, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.

Tableau 3.1 La gestion de la PME (telle que définie par le GREPME) comme un mix de proximité (Torrès, 2000 ; p.14)

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité fonctionnelle Coordination de proximité</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

Marquée par une configuration spatiale compacte (Torrès ; 2000, p.7) la PME apparaît comme un modèle d'organisation peu structurée. Pour l'auteur la distinction opérationnelle/stratégique si courante lorsque l'on évoque la Grande Entreprise n'a pas de prise concrète en PME. De plus, l'existence d'une décomposition fonctionnelle et plus simplement l'apparition de services sont relativement rares. Torrès observe une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel entraînant une faible spécialisation de ses activités : « ainsi, la petite entreprise apparaît-elle structurellement peu "spécialisée" (différenciée), ce à quoi elle peut tenter de remédier en externalisant certaines fonctions. Au plan décisionnel, on observe également une forte imbrication entre les décisions de finalisation (stratégiques), d'animation (administratives) et d'exploitation (opérationnelles). » En écho à la métaphore de Weick et al. (1973), Marchesnay (1990) considère le chef d'entreprise comme étant tout à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant.

Dans ces PME, les réponses apportées par l'entrepreneur pour mettre en œuvre les changements stratégiques s'appuient rarement sur des outils de l'analyse stratégique et reposent à la fois sur son intuition et sur la recombinaison des ressources existantes dans une forme de bricolage stratégique. Le concept de bricolage, proposé par Levi-Strauss (1960), met au jour l'habileté du bricoleur qui va trouver astucieusement des solutions en utilisant les matériaux dont il dispose en opposition à l'ingénieur qui va concevoir une solution s'appuyant sur des méthodes et process spécifiques. Le BM peut, en matière de bricolage, faire l'objet d'une lecture anthropologique. Ainsi, Verstraete et Jouison (2019, p.60) considèrent que puisqu'un projet se construit collectivement, intelligibilité et croyance se combinent pour produire une conviction

dans un artefact, le BM à relier au mythe dans le champ anthropologique. Le mythe combine des croyances qui véhiculent un message. Le BM peut être compris à travers une interprétation anthropologique expliquant comment des parties prenantes se rassemblent et s'engagent dans un projet porté par un entrepreneur qui incarne le mythe du BM et qui le communique à travers un rite de passage : le *pitch*.

La littérature en entrepreneuriat s'est intéressée à ce bricolage qui offre des outils et des cadres de réflexion stratégiques plus adaptés aux petites entreprises. Le concept de bricolage a été proposé par Lévi-Strauss (1967) pour décrire un mode spécifique de relation que les individus entretiennent avec leur environnement. Le bricolage peut être défini comme le fait de faire avec ce que l'on a sous la main (Baker et Nelson, 2005 ; Lévi-Strauss, 1967). Le concept a suscité un intérêt croissant dans diverses disciplines, de l'anthropologie aux nouvelles technologies de l'information, en passant par le management de l'innovation. Les publications mobilisant ce concept en entrepreneuriat (Baker, 2005, 2007 ; Baker et al., 2003 ; Duymedjian et al., 2010 ; Stinchfield et al., 2013 ; Witell et al., 2017) remettent en question les approches traditionnelles et décrivent un comportement entrepreneurial « moins rationnel » (Stinchfield et al., 2010). L'approche par les ressources et les capacités dynamiques, mobilisée dans certaines théorisations du BM, a permis de mettre au jour le concept de bricolage entrepreneurial en contexte de création de nouvelles ressources. L'entrepreneur y décide de combiner des ressources disponibles, de développer de nouvelles idées, d'explorer ou d'exploiter des ressources et créer de la valeur nouvelle. Son rôle va consister à mobiliser la cognition entrepreneuriale pour diffuser une culture du bricolage stratégique au sein de son organisation bien qu'elle reste tributaire de ressources limitées (humaines, financières, informationnelles, etc.).

Le BM permet de traduire cet agencement de ressources issu du phénomène de bricolage entrepreneurial. Il faut aussi dire que le BM étant apparu en contexte Internet on peut s'attendre à ce qu'il soit pertinent dans les environnements turbulents (sans qu'il leur soit réservé). Qui plus est, par essence, les organisations naissantes *ex nihilo* se trouvent confrontées à un marché avec qui elles font, dans une certaine mesure, connaissance *in situ*. Même les études de marché bien menées, y compris lorsque la démarche est de type *design*, ne peuvent garantir que le marché effectif répondra favorablement aux aspirations de développement attendues par l'entrepreneur et ses parties prenantes. Si le marché ne répond pas, alors il convient de pivoter.

Le BM présente l'avantage de pouvoir répondre à un dilemme, auquel est confronté l'entrepreneur : se donner les moyens de ses ambitions et composer avec les moyens du bord (Verstraete et Jouison, 2018). C'est ce qui fait sa différence peut-être avec les outils stratégiques traditionnels.

L'assimilation du processus entrepreneurial au processus *design* tel que proposé par Vial (2014) permet une nouvelle approche. La phase de conception et la phase d'exécution du BM portent une part de bricolage permettant à l'organisation de composer avec les évolutions de ses environnements. Mais inciter à l'utilisation d'un modèle pour façonner la vision stratégique sans qu'il serve ensuite à piloter revient à concevoir une voiture sans jamais la conduire. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, concevoir le projet sans évaluer sa mise en œuvre c'est finalement exposer le projet à une mauvaise réception par ses parties prenantes (et cela quand bien même, les partenaires auraient été précocement impliqués dans la conception). Le suivi devient tout aussi important que la conception au sens de Vial (2015). Et en matière de management, ce suivi repose sur une activité de pilotage, guidée par des pratiques qui relèvent du contrôle de gestion.

Pour Verstraete (2018, p.246) lorsque l'entreprise naissante n'a pas suffisamment cumulé d'expérience, savoir composer avec les ressources réunies pour parfois inventer de nouveaux usages (Baker et al., 2005) et imaginer de nouvelles stratégies, va permettre d'agir, provoquer, répondre et poursuivre une nouvelle trajectoire. Mais avant d'agir, l'entrepreneur a besoin d'accéder aux informations lui permettant de comprendre comment fonctionne son organisation. Pour évaluer les performances de l'entreprise, une discipline a proposé des cadres théoriques et des outils pratiques : le contrôle de gestion. Nous allons voir dans la section suivante quels sont ces cadres et les outils accessibles à l'entrepreneur qui souhaite prendre des décisions stratégiques éclairées.

3.2 L'apport du contrôle dans le pilotage des organisations naissantes

3.2.1 Définition et fonction du contrôle

Le verbe « contrôler » est défini par le dictionnaire *Larousse* comme le fait d'examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement. Complexe et changeant (Augé et Naro, 2011), le mot contrôle est associé à l'idée de vérifier (né de la notion de « contre-rolle » désignant, sous les rois capétiens, le second rouleau de parchemin servant de témoin au registre de vérification des comptes). En anglais *to control* ne se signifie pas vérifier « *to check* » ; *to control* signifie presque exclusivement « commander, diriger, dominer », voire « réguler, réglementer ». L'ambition annoncée est d'avoir le contrôle, de maîtriser, pas simplement de vérifier. Le contrôle de l'entreprise naissante peut, à ce titre, concerner deux aspects : l'un touche à la gouvernance (voir par exemple Barredy et al., 2009), l'autre à ce qu'on range trop facilement sous la bannière du contrôle de gestion. Ce dernier intéresse notre propos. Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise. Celle-ci, soumise à des perturbations et turbulences, doit être en mesure de garder son cap, voire d'en changer si cela s'impose. Cette représentation du contrôle renvoie à l'idée du pilotage, très importante dans le contrôle de gestion moderne (Augé et Naro, 2011, p.4).

Henri Bouquin, considéré comme le spécialiste du contrôle de gestion en France, considère que depuis ses origines dans les années 20, le contrôle de gestion est une activité clé du pilotage des entreprises et de bien d'autres organisations. Le contrôle de gestion est né du besoin de manœuvrer efficacement les organisations complexes pour préserver la performance économique. Les organisations se trouvent confrontées à un environnement nécessitant une veille utile pour anticiper et opérer les choix nécessaires pour survivre et remplir leur mission. Le contrôle de gestion recouvre deux dimensions (Augé et Naro, 2011, p.12) : « *Une dimension technico-économique visant à modéliser, aider à la décision et évaluer les performances et une dimension managériale visant à aligner la stratégie, favoriser l'exercice des responsabilités, et orienter les comportements.* » En effet, le contrôle de gestion permet la traduction des buts stratégiques de l'entreprise en objectifs stratégiques et opérationnels quantifiables sous la forme d'indicateurs de performance et la déclinaison de ces objectifs à tous les niveaux décisionnels et échelons de responsabilité. L'encadré 3.1 présente une synthèse de la pensée d'Henri Bouquin sur l'évolution du contrôle de gestion.

Encadré 3.1

L'évolution du contrôle de gestion, extraits de l'ouvrage « les fondements du contrôle de gestion » d'Henri Bouquin (2008)

Né dans les années 20, « le contrôle de gestion pourrait passer pour une vieille technique du temps du taylorisme, qu'il est urgent d'oublier. Le contrôle de gestion dure parce que, paradoxalement, malgré son nom, il a su contribuer à infuser une logique de projets propre à équilibrer régulation, amélioration continue et créativité, dans un contrôle très relatif. » Bouquin explique que « l'expression contrôle de gestion a pris un sens imprécis souvent abusivement étroit qui appelle des précisions. L'expression, française d'origine, est victime d'une chaîne de traduction approximative renforcée par des cultures nationales et techniques assez différentes. Ainsi, les termes " contrôle " en français et " control " dans le monde anglo-saxon n'ont pas la même signification ni la même résonance. Le contrôle a un double sens : vérifier (ce que fait le contrôleur de gestion) et avoir le contrôle (ce que recherche le manager). Bouquin pose la question suivante : le contrôle de gestion est-il ce que fait le contrôleur de gestion ou la finalité du processus qu'il alimente ? »

Pour Bouquin le contrôle de gestion mobilise un triple processus, la finalisation, le pilotage et la post-évaluation :

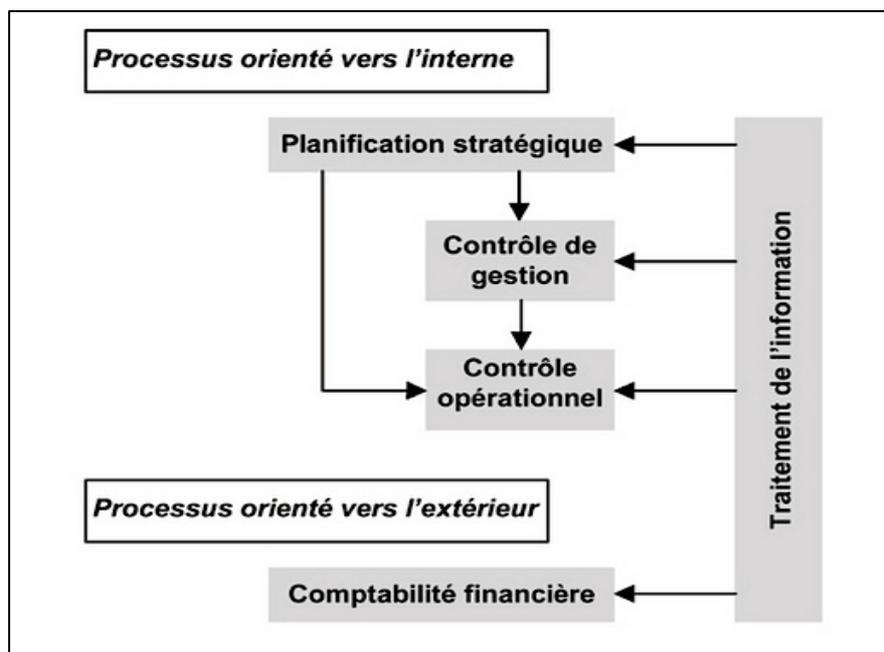
- la finalisation porte sur la fixation des objectifs et leur déclinaison, depuis les buts stratégiques jusqu'aux objectifs opérationnels, à tous les niveaux de l'organisation. Dans les grandes entreprises, elle s'inscrit dans le cadre d'une planification stratégique ;
- le pilotage, du grec « *Pédon* » – gouvernail – emprunte à la métaphore de la navigation pour traduire la conduite d'un système. Le contrôle de gestion permet ainsi aux différents pilotes, dirigeants, *managers*, responsables opérationnels, de guider le système dont ils ont la responsabilité. Ils disposent alors d'outils de suivi et d'alerte tels que les tableaux de bord ou le contrôle budgétaire par écart. Le pilotage s'inscrit généralement dans une logique de régulation où il s'agit de comparer, régulièrement, les états observés du système à des objectifs, des prévisions, des standards ou normes de fonctionnement et d'apporter des mesures correctrices en cas de dérives ;
- la post-évaluation traduit ce travail d'évaluation a posteriori des performances où il s'agit de comparer les résultats obtenus aux objectifs. Ainsi, selon les cas, au mois, au trimestre ou à l'année, les centres de responsabilité de l'entreprise font l'objet d'une évaluation régulière de leurs performances. Là encore, notons que dans un environnement dynamique, l'évaluation ne se limite pas à une mesure a posteriori de résultats, mais il s'agit au contraire de suivre en permanence l'évolution des facteurs clés de succès. C'est pour cela que le contrôle de gestion conjugue indicateurs de résultats et indicateurs de processus ou indicateurs de performance.

En synthèse, Bouquin propose de définir le contrôle de gestion comme « *l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes.* »

Conceptualisé par Henri Bouquin (2011, p.4) comme : « *une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte (tableau de bord), d'analyse et d'anticipation (simulations financières, plans et budgets) et de suivi* », le contrôle de gestion souffre d'une image archaïque, parfois liée au *cost-killing*, tendance émergeant dans les années 80, ou à une vision rigide et purement chiffrée, presque déshumanisée. Des reproches sont d'ailleurs à l'occasion formulés à son égard. Dangereux et al. (2016, p.) expliquent que la légitimité des outils de contrôle de gestion a été remise en cause par certains chercheurs (Hope et Fraser, 1997 ; Damanpour, 1991) « *Du fait de leur incompatibilité avec l'environnement instable, incertain, hostile et risqué dans lequel les firmes évoluent actuellement. Ce nouveau cadre exige en effet de la flexibilité et de la réactivité et requiert une forte capacité à innover (si possible rapidement) pour faire face à la forte pression concurrentielle. Or, ces nouvelles exigences peuvent apparaître contradictoires avec la rigidité, la rigueur, l'aversion aux risques souvent associées au contrôle de gestion.* »

Pour Augé et Naro (2011, p.6), il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion. L'une des plus classiques est, sans conteste, celle que donnent Anthony et al. dans leur ouvrage fondateur publié en 1965. Le contrôle de gestion y est défini comme « *le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels.* »

Figure 3.3 Niveau de contrôle et processus dans la planification stratégique (Anthony et al., 1965, p.22)



Au-delà de cette vision technico-économique, le contrôle de gestion comporte bien une dimension stratégique et managériale pour laquelle Simon (1995) a proposé un cadre de réflexion avec le modèle des leviers de contrôle (encadré 3.2). C'est bien ce qu'a voulu traduire Robert Anthony lorsqu'il propose en 1988 une seconde définition : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies.* » Ceci dit, le contrôle de gestion n'est qu'un niveau du contrôle si l'on se réfère à l'approche d'Anthony (1965 ; sur lequel s'appuie Bouquin ; figure 3.2).

Encadré 3.2

Le modèle des leviers de contrôle de Robert Simons (1987, 1990, 1991)

L'étude de la relation entre contrôle et stratégie est proposée par Simon au milieu des années 1990. En proposant le modèle des leviers de contrôle articulé sur quatre leviers, Simon amène un cadre de réflexion aux *managers* dont la mission est d'articuler création de valeur et contrôle dans des organisations exigeant flexibilité, innovation et créativité.

Ces quatre leviers sont définis comme des « systèmes » :

- le système de croyances intègre la communication formelle des valeurs fondamentales dans une orientation commune ;
- le système de limites permet de délimiter les frontières entre les DAS et d'identifier les risques ;
- le système de contrôle interactif concerne les incertitudes stratégiques et permet d'appréhender les opportunités stratégiques, dans une forme d'apprentissage organisationnel et une perspective *bottom up* dans laquelle les informations remontent du terrain ;
- le système de contrôle diagnostic s'apparente au contrôle de gestion traditionnel qui veille à la conformité de l'atteinte des performances. Il nécessite l'intervention des dirigeants en cas d'écart aux standards prédéterminés. Cette perspective qualifiée de *top down*, selon laquelle les dirigeants influencent les parties prenantes internes pour décliner la stratégie d'entreprise. Ce système s'appuie sur des plans d'action, des budgets, des tableaux de bord.

Les systèmes de croyances et de contrôle interactif s'inscrivent dans une forme de contrôle positive, tandis que le système de limites et le système de contrôle diagnostic s'inscrivent dans une forme de contrôle négative, par la contrainte.

Le contrôle de gestion permet la traduction des buts stratégiques de l'entreprise en objectifs stratégiques et opérationnels quantifiables sous la forme d'indicateurs de performance et la déclinaison de ces objectifs à tous les niveaux décisionnels et échelons de responsabilités. Cette mission d'alignement stratégique consiste plus précisément dans la traduction de la stratégie en actions concrètes (Augé et Naro, p.12). Le contrôle de gestion est alors garant de la cohérence entre le domaine stratégique et le domaine opérationnel, le long terme et le court terme, le global et le local. Pour cela, il s'appuie notamment sur la définition d'indicateurs qui permettent

d'évaluer les performances des différents centres de responsabilité et de s'assurer qu'ils correspondent bien aux objectifs préalablement fixés. Les artefacts utilisés pour mettre en œuvre le contrôle de gestion relèvent de ce que De Vaujany dénomme par le terme *outils de gestion* pour lequel l'auteur propose une définition et alerte sur le processus d'appropriation présenté dans l'encadré 3.3.

Encadré 3.3

Définitions et questionnements sur les outils de gestion selon De Vaujany

L'expression « outil de gestion » fait l'objet d'acceptions et de définitions complémentaires dans la littérature. Ainsi, De Vaujany (2005, p.24) définit les outils de gestion par « *Un ensemble d'objets de gestion intégrés, de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle ou toute autre logique d'acteurs, et respectant un certain nombre de règles de gestion.* » Pour Moison (1997), un outil de gestion correspondant à tout schéma de raisonnement, reliant de façon formelle, un certain nombre de variables issues de l'organisation est destiné à instruire les divers actes de la gestion. L'outil de gestion est marqué par son caractère instrumental et son caractère contextuel.

De Vaujany distingue les concepts d'outils de gestion et de dispositifs de gestion qu'il définit de la manière suivante : « *Un dispositif de gestion sera un ensemble d'éléments de design organisationnel, porté par une intention stratégique, produit est géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion (p.24).* » Pour l'auteur, les deux concepts s'articulent de multiples façons dans un vaste modèle analytique. La difficulté dans les usages de ces outils et dispositifs repose sur leur appropriation sur laquelle De Vaujany propose trois lectures : la perspective rationnelle, la perspective sociopolitique et la perspective psychocognitive.

En conclusion, le contrôle de gestion fait le lien entre la stratégie et les opérations en traduisant les choix stratégiques en moyens à distribuer aux opérationnels (ce qui inclut la procédure budgétaire) pour qu'ils puissent atteindre les objectifs qui leur ont été fixés dans les tâches qui leur ont été assignées. L'évaluation de la performance des opérationnels et l'explication donnée aux écarts éventuels sont organisées pour fournir au dirigeant des informations utiles au pilotage de l'entreprise. L'entreprise naissante est petite au départ (Sammut, 1995) et la proximité entre la stratégie et les opérations est forte dans ce que Mahé de Boislandelle désigne comme l'effet de grossissement. Nous avons vu que les tableaux de bord et systèmes de gestion permettent aux organisations de piloter leur performance mais la question se pose s'agissant des outils à la disposition des créateurs pour contrôler l'organisation naissante. En effet, passer de la phase de conception à la phase de mise en œuvre nécessite pour le jeune dirigeant de développer de nouvelles aptitudes, de nouvelles compétences. La prochaine sous-section s'attache à préciser le continuum conception-pilotage en contexte entrepreneurial.

3.2.2 De la conception au pilotage

La section relative à la stratégie nous ramène au phénomène complexe du passage de la formulation à la formation de la stratégie renvoyant également au processus de *design* et à la dichotomie improbable entre la pensée et l'action. Les concepts de *design* organisationnel (Desreumaux, 1993) et d'alignement stratégique renvoient à la déclinaison de la stratégie en plan d'action et en opérations. Cette déclinaison appelle la fonction de pilotage de l'organisation. Cette dernière est assurée au démarrage de l'activité par le dirigeant, celui-ci parfois entouré de ses conseillers (comptable, banquier, accompagnateur ou consultant), est conduit à engager une réflexion sur la stratégie imaginée et son articulation en actions, fonctions et processus. Bouquin (2008), en rappelant les origines étymologiques du terme pilotage, issu du grec « *Pêdon* » désignant un gouvernail, s'appuie sur la métaphore de la navigation pour traduire la conduite d'un système par cette activité de pilotage. S'il est possible de douter dans la phase de démarrage, l'activité de pilotage si elle est réalisée à l'aide d'outils de suivi et d'alerte tels que les tableaux de bord ou grâce au contrôle budgétaire par écart, s'avère importante dans cette période cruciale.

Il devient alors délicat de définir le pilotage comme un processus consistant à « *déployer la stratégie en règles et en plans d'action opérationnels et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience)* » Lorino (2003, p.11). Cette définition du pilotage pourrait, d'une part, sembler réservée aux organisations établies et, d'autre part, réduite à tort, à une dimension économique. Or, l'acceptation de la performance s'est élargie.

Pour Label et al. (2014, p.208), « *L'idée de la performance est passée en quelques décennies d'une conception exclusivement financière à une conception élargie orientée vers l'atteinte des objectifs stratégiques et la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans une perspective à long terme.* » À titre d'exemple, les auteurs expliquent qu'un indicateur de rentabilité va intéresser davantage des actionnaires alors qu'un indicateur relatif à la production de gaz à effet de serre suscitera l'intérêt d'une collectivité. La notion de performance appelle aujourd'hui une vision singulière de l'organisation comme le décrivent Nicholson et al. (1995, p. 209) : « *La définition de la performance est fonction de valeur et de préférence qui dépend du contexte de l'organisation qui doit être précisé avant de la mesurer.* » L'encadré 3.4 précise une définition du concept de performance proposée par Bourguignon (1997) et la distinction

proposée par Selmer (2015) et entre le pilotage et la performance, deux termes souvent associés dans la littérature.

Encadré 3.4

Indicateur de pilotage ou indicateurs de performance : représentations et distinctions

Bourguignon (1997, p. 90-91) considère que « *la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs.* » Le concept de performance est encore très ancré dans une perspective financière peut-être parce que les outils à disposition des *managers* sont conçus dans cette optique et que les publications réglementaires obligatoires portent essentiellement sur les états financiers des organisations (bilan). Bien que la législation évolue dans le sens de l'intégration des enjeux de développement durable avec une liste de critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) traduits en indicateurs, les PME seront amenées à communiquer leurs données à partir de 2024 (Directive européenne CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Selmer (2015, p.53) propose une distinction franche entre performance et pilotage : « *Autant les indicateurs de performance se limitent à des constats (performance atteinte ou non), autant les indicateurs de pilotage sont tournés vers l'action, et rendent compte des prises de décision.* » L'auteur rappelle (2015, p.116) que la finalité du tableau de bord n'est pas de permettre « *une contemplation béate des chiffres, mais d'alerter sur la gestion de l'activité en amenant à l'analyse les écarts, à la conception d'actions correctrices et à la mise en œuvre de décisions pour recadrer ses objectifs.* »

Pour piloter et collecter les informations nécessaires à la mesure de la performance, des outils sont à la disposition de l'entrepreneur. Les plans, les états financiers, les tableaux de bord, les outils de suivi, les applications informatiques bancaires pour gérer la trésorerie, sont autant d'outils utilisés par le *manager* et le dirigeant pour monitorer les flux financiers dans une organisation. Des outils de plus en plus complexes sont aujourd'hui proposés aux entreprises sous la forme de logiciels ERP (*Enterprise Resource Planning*). Ces outils font l'objet de développements informatiques permanents et sont enrichis de multiples fonctionnalités permettant de croiser de nombreuses variables liées à l'activité de l'entreprise. L'agrégation et le traitement de ces données trouvent un nouvel essor avec le développement d'algorithmes de plus en plus complexes par le recours à l'intelligence artificielle. Les données financières brutes de l'entreprise peuvent aujourd'hui être retraitées pour obtenir des prévisions assez fines comparativement aux entreprises exerçant dans un même secteur d'activité par exemple. Ces nouvelles modélisations permettent aux gestionnaires et aux dirigeants d'avoir une vue d'ensemble de l'intégralité des activités de l'organisation (RH, ventes, finances, stock, production).

Les cabinets d'expertise-comptable et les banques, notamment, utilisent ces données croisées par exemple pour définir un *scoring* sur les *Business Plan* des projets qui leur sont présentés au regard des résultats obtenus par des entreprises similaires dans un même secteur d'activité ou dans une même zone géographique.

Parmi les outils utilisés par les dirigeants, le tableau de bord trouve une place de choix. Certaines institutions d'accompagnement à la création d'entreprises exigent un suivi de l'activité à l'aide de cet outil. La vocation première du tableau de bord est de produire des informations pour les responsables de tous niveaux afin de les aider à piloter les objectifs qui leur sont assignés dans une optique d'autocontrôle (Mendoza Rigole, 1999, p.24). Le tableau de bord permet d'agencer et de présenter des informations relatives à la performance de manière à fournir une vision globale avec la possibilité d'obtenir des détails sur un aspect particulier si nécessaire. En assurant un suivi constant à l'aide d'indicateurs, l'entrepreneur est en mesure de porter une attention sur les données importantes, d'apprécier une situation, d'évaluer l'importance des variations et des écarts, de localiser les problèmes, de rendre compte, de décider et d'agir en prenant au moment opportun les décisions d'ajustement, et ce de façon dynamique et progressive (Voyer, 2002, p.28). Évidemment, ce propos suppose que les créateurs d'entreprise deviennent des dirigeants assidus sur ce registre. Mais les organisations impulsées dans le contexte qui nous intéresse consacrent souvent peu de temps à cette activité.

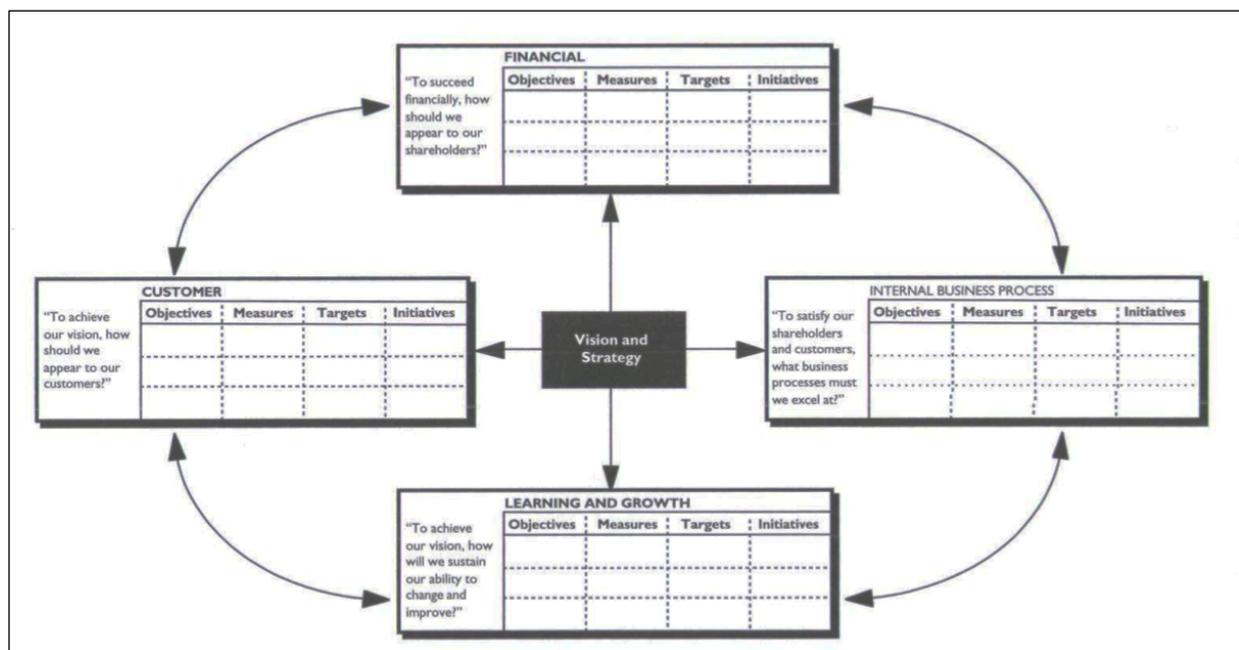
Au-delà de la simple production de données informant sur l'activité de l'entreprise, Tahar (2023) explique que le tableau de bord offre de la cohérence, car il sert essentiellement à mieux évaluer et à engendrer une prise de décision plus fine. Mais cette démarche contribue aussi aux échanges entre acteurs de l'entreprise autour d'un même langage et de représentations communes car le tableau de bord permet d'organiser l'informel, de donner des repères et de développer les apprentissages collectifs et de rendre intelligible l'activité, ses points forts, ses faiblesses. En outre, il constitue un support d'échange de bonnes pratiques car :

- il offre un système d'évaluation et de *feedback* ;
- il permet la capitalisation de l'expérience et donc la montée en compétence ;
- il permet de prendre des orientations porteuses de développement et de progrès pour l'entreprise.

L'ensemble de ces fonctions confèrent au tableau de bord des usages multiples.

Dans la littérature, une matrice de tableau de bord a fait l'objet de nombreuses publications académiques : le *Balanced scorecard* (BSC). Depuis les années 1990, la performance de l'entreprise évolue et n'est plus réduite à sa dimension financière. Partant de cette évolution, Norton et Kaplan (1996) ont proposé une grille de lecture permettant de « traduire la stratégie en actions » avec le *Balanced scorecard* (BSC). L'outil, d'abord nommé « carte stratégique » puis « tableau de bord prospectif », est décrit par Jacquot (2014) comme un modèle permettant de piloter la performance en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise et les facteurs clés de succès de l'activité²². Moins financiers et de plus court terme que ses prédécesseurs, le BSC repose sur la recherche de la valeur pour les actionnaires et les clients à travers 4 perspectives dont les indicateurs (de résultats et d'actions) sont reliés par des relations de causalité (axes financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) modélisées dans la figure 3.4.

Figure 3.4 The Balanced scorecard, translating vision and strategy : four perspectives (Kaplan, Norton, 1996, p.54)



Pour Trébucq (2021, p.339), l'idée fondamentale et novatrice de Kaplan et Norton réside dans la recherche d'un équilibre entre les objectifs de court terme et de long terme, les indicateurs financiers et opérationnels, les indicateurs *ex post* (*lagging*) et *ex ante* (*leading*), et enfin la performance externe (actionnaires et clients) et interne (employés efficaces et innovants).

²² Un facteur clé de succès (FCS) sera considéré comme un élément à maîtriser pour réussir (voir Bouquin, 1986 ; Verstraete, 1999 ; ou la note 5.9 de Verstraete et Jouison, 2018-2021).

Comme le précisent Epstein et Manzoni (1998), le *Balanced scorecard*, par son côté synthétique, permet l'obtention d'une meilleure vision d'ensemble. Le suivi d'une série d'indicateurs non financiers, liés à la stratégie, permet une anticipation quant à l'évolution future de la performance financière de l'entreprise. De fait, initialement conçu comme un outil de mesure des performances, le *Balanced scorecard* est d'abord une incitation à clarifier les objectifs poursuivis, à préciser la définition de la stratégie et à identifier les facteurs clés du succès.

A l'image du *Balanced scorecard*, le tableau de bord a pour objectif de mesurer la performance de l'organisation qui peut être questionnée sous deux angles : la performance financière et non financière. La mesure de la performance s'appuie sur une série d'indicateurs utiles pour mesurer les écarts entre la stratégie et les opérations. Elle met en perspective les processus de construction et la mise à l'épreuve de la stratégie abordée au sein de ce que Lorino (1995) qualifie de *système de pilotage* reposant sur des indicateurs dont le nombre ne doit pas être trop important. En outre, ce système de pilotage nécessite de répondre à cinq critères :

1. la simplicité : il est facile à utiliser et à modifier ;
2. la clarté : il est constitué d'indicateurs concrets, parfaitement et aisément compréhensible par les collaborateurs concernés ;
3. la dimension stratégique : les indicateurs traduisent la stratégie au niveau de l'activité ;
4. l'évolutivité : le système de pilotage est évolutif et s'adapte aux changements, aux circonstances ;
5. la dimension intégrée : les indicateurs de pilotage sont choisis en fonction des résultats du système d'analyse.

Pour mieux comprendre la nature et le rôle de ces indicateurs, nous avons élaboré un tableau référentiel d'indicateurs provenant de la littérature académique. Il s'appuie précisément sur quatre recherches empiriques. Cauvin et Bescos (2005) recensent les indicateurs financiers et non financiers utilisés au début des années 2000 dans les entreprises françaises. Naro et Noguera (2008) déclinent le *Sustainability Balanced scorecard* dans une entreprise du secteur agroalimentaire, mettant au jour des indicateurs déclinant la stratégie RSE de l'équipe dirigeante. Dossi et Patelli (2010) observent les indicateurs mobilisés au sein d'entreprises multinationales. Enfin, Heikkilä et al. (2015) mobilisent des indicateurs issus de la littérature pour mesurer la performance de trois entreprises e-business conduisant une grande partie de

leurs activités commerciales sur Internet en mobilisant le *Business Model*. Nous avons recensé plus de 70 indicateurs que nous avons ventilé en deux catégories dans le tableau 3.1 : les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers.

Tableau 3.2 Référentiel des indicateurs de pilotage extraits de la littérature Cauvin, Bescos (2005) d'après Kald et Nilsson (2000) ; Naro et Noguera (2008) ; Dossi et Patelli (2010) ; Heikkilä et al. (2015)

Indicateurs identifiés dans la littérature	Cauvin, Bescos (2005) d'après Kald et Nilsson (2000)	Naro et Noguera (2008)	Dossi et Patelli (2010)	Heikkilä, Bouwman, Heikkilä, Solaimani, Janssen (2015)
Indicateurs financiers				
Chiffre d'affaires	X	X	X	X
Chiffre d'affaires moyen par client		X		X
Profitabilité - Résultat net	X		X	X
Profitabilité - Bénéfice	X		X	X
Trésorerie - Cash-flow	X		X	X
Besoin en fonds de roulement	X		X	X
Ecarts vis-à-vis du budget	X			
Marge commerciale			X	
Marge brute		X	X	X
Seuil de rentabilité				X
Capitalisation boursière				X
Délai de paiement client			X	
Retour sur investissement		X	X	X
Rendement des capitaux propres		X	X	X
Valeur ajoutée			X	X
Indicateur de risques				X
Condition de crédits				X
Montant des emprunts				X
Part de marché	X		X	
Taux de fidélisation client			X	X
Taux de nouveaux clients		X	X	X
Montant des dépenses marketing				X
Montant des dépenses de formation		X	X	
Coût total des processus internes			X	X
% des dépenses en R&D		X	X	X
% des ventes de nouveaux produits / brevets/ licences		X	X	X
Indicateurs non financiers				
Position sur le marché	X			
Expérience utilisateur				X
Satisfaction des clients	X	X	X	X
Nombre de plaintes des clients		X		X
Délai moyen de réponse au client		X		X
Qualité de service	X		X	X
Qualité des produits		X	X	X
Qualité des process	X	X	X	X
Contrôle des coûts				X
Réduction des coûts	X	X		X
Partage des coûts				X
Efficacité dans les productions / réalisations des prestations	X	X		
Complexité des processus				X
Souplesse des fournisseurs				X
Nombre de partenaires externes				X
Expertise des fournisseurs				X
Confiance entre les partenaires du réseau				X
Engagement des partenaires				X
Satisfaction des partenaires commerciaux			X	X
Respect des délais de livraison	X	X	X	X
% de commandes livrées à la bonne adresse				X
Prix				X
Gamme de produits				X

Produits en rupture de stock				X
Création de valeur pour les actionnaires	X	X		
Image de marque		X		X
Attrait des médias				X
Développement de nvx produits ou services	X	X		X
Niveau de technologie	X			X
Durée du cycle de vie du produit	X		X	X
Délais de mise sur le marché				X
Taux d'innovation des projets de développement				X
Distribution des ventes	X			
Indicateurs sociaux				
Satisfaction du personnel	X	X		
Nombre de collaborateurs				X
Nombre de collaborateurs qualifiés				
Compétences internes	X			
Répartition des rôles et responsabilités				
Turnover des collaborateurs		X	X	
Taux de productivité		X	X	
Indicateur relatif au climat social		X	X	
Indice satisfaction du personnel		X		
Égalité h/f, salaires, postes cadre, ...		X		
Part des minorités		X		
Taux d'absentéisme et turnover		X		
Participation aux formations		X		
Nombre d'accidents du travail		X		
% des dépenses formation/masse salariale		X		
Indicateurs sociétaux				
Score étude d'image		X		
Indice de satisfaction client en matière de RSE		X		
Création d'emplois locaux		X		
Part de la VA injectée dans l'économie locale		X		
Indicateurs environnementaux				
% de réduction des dépenses en énergie		X		
Indicateurs de type <i>Global Reporting Initiative</i>		X		
Respect de l'environnement	X			
Durabilité		X		X
Indicateurs propres aux organisation e-business				
Web : nombre de pages vues				X
Web : nombre de visiteurs uniques				X
Web : nombre de ventes en ligne abandonnées				X
Web : nombre d'utilisateurs inscrits				X
Web : taux de conversion				X
Web : taux de variation des canaux				X
Web : Nombre d'applications				X
Web : Nombre de bases de données				X
Web : Temps moyen de chargement d'une page				X
Web : Nombre de langues proposées				X
Web : Nombre d'appels assistance technique				X
Web : Sécurité et intégrité des données				X
SI : Qualité de l'information				X
SI : Volume de données				X
SI : informations erronées ou contradictoires				X
Qualité du système d'information				X

Ce référentiel permet de voir l'ampleur des indicateurs proposés par des dirigeants dans le cadre de travaux empiriques. Leur abondance alerte sur trois risques suggérés par Lorino (1995) : la complexité de la collecte et du traitement des données, la pertinence des indicateurs à retenir dans le système d'information et le risque de manque de lisibilité inhérent au volume de ces indicateurs.

La publication d'Heikkilä et al. (2015) est particulièrement intéressante pour notre recherche, car elle vise à proposer un référentiel de ce que les auteurs qualifient de *metrics* applicables à

un *Business Model* (plus précisément décomposé en huit perspectives que nous appelons les composantes : la valeur client, les services, la technologie, l'organisation, les finances, l'échange de valeur, l'échange d'informations et l'alignement des processus). Les auteurs constatent que la littérature sur les BM et l'innovation de BM a peu investi ce sujet de la mesure pourtant liée à la performance de l'organisation (Busi et Bititci, 2006). Ils observent que, de manière générale, la mesure de la performance dans les recherches sur le BM se limite bien souvent aux aspects financiers (Bouwman et Van den Ham, 2003 ; Heikkilä et al., 2014). À travers une application de ces « métriques » appliquée sur 4 cas d'organisation, les auteurs proposent un référentiel pour illustrer leur utilisation dans ce qu'ils dénomment la (re)conception du BM desdites organisations ou du réseau de valeur de ces entreprises.

On observe toutefois l'absence d'indicateurs portant sur la mesure de données relevant de la RSE alors même que le *reporting* intégré est entré dans le cadre légal des organisations de plus de 500 salariés et vise à s'étendre plus largement à de plus en plus d'entreprises. Nous avons donc opéré une seconde recherche approfondie dans plusieurs types de revues : celles ayant pour objet d'études principal la RSE, et celles consacrées à la comptabilité rassemblant des travaux sur la performance en général ou abordant le *reporting* extrafinancier en particulier, mais il nous a été très difficile de trouver des articles ayant une phase empirique mettant au jour des référentiels RSE complets, c'est-à-dire proposant des grilles d'indicateurs pour les axes environnementaux, sociaux et sociétaux. Les tableaux de bord « verts » utilisés comme données collectées pour les études empiriques ne sont pas publiés dans le corps des articles ni en annexes des publications. Toutefois, le recours aux articles mobilisant une déclinaison du tableau de bord stratégique de Kaplan et Norton appelé *Sustainability Balanced scorecard* a permis de recueillir quelques indicateurs et a montré l'intérêt de l'outil pour élaborer un système de pilotage intégrant la déclinaison de la stratégie RSE d'une organisation (Naro et Noguera, 2008).

Enfin, la littérature abordant les indicateurs non financiers sans phase empirique propose un cadre de réflexion très riche relatif aux usages de ces derniers et aux résultats parfois contre-productifs que peuvent produire ces indicateurs sur les individus et les organisations. Ainsi, les travaux d'Essid et Berland (2011, 2013) analysent l'utilisation des indicateurs RSE au sein de huit entreprises françaises et montrent que ces indicateurs, bien qu'ils représentent un outil majeur pour le pilotage de la performance sociale et environnementale, engendrent en corollaire des systèmes complexes et lourds à piloter. L'article étudie également les modes de contrôle basés sur ces indicateurs et conclut que ces modes dépendent de l'ancienneté de la prise en

compte des dimensions environnementales et sociales d'une part et du niveau hiérarchique où sont actionnés ces indicateurs d'autre part.

Trebucq (2015) s'est intéressé aux rapports extrafinanciers de deux multinationales et aborde les nouvelles perspectives de normalisation en termes de publication et de traitement de l'information financière et extrafinancière proposée par l'IIRC (Comité pour le *reporting* intégré international) qu'il met en parallèle avec le degré d'innovation et d'inertie dans les pratiques de *reporting*. Ces travaux permettent de comprendre comment de grandes organisations s'approprient et mettent en œuvre les contraintes réglementaires.

Car le cadre légal sur ces questions de *reporting* s'inscrit, depuis 20 ans et plus spécifiquement depuis 2021, dans un processus dépassant la normalisation attendue par l'Europe avec notamment l'introduction du concept de double matérialité. Cette notion induit d'apprécier les enjeux, les risques et les opportunités inhérentes aux activités de l'organisation sous deux angles. Le premier concerne les questions qui reflètent des impacts significatifs réels ou potentiels sur les personnes et l'environnement, liés aux activités de l'entreprise et à sa chaîne de valeur en amont comme en aval. Cette analyse implique la prise en compte des besoins et des attentes des parties prenantes vis-à-vis des entreprises appelées à publier un rapport extrafinancier. Le second englobe tous les risques et toutes les opportunités en matière de développement durable susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur le développement, la performance et les résultats de l'entreprise. La mesure du risque intègre dorénavant les activités de pilotage. Ces obligations de *reporting* ne s'appliquent aujourd'hui qu'aux entreprises de plus de 500 salariés (la réglementation évolue en 2023), lesquelles sont amenées à questionner les chaînes de valeur de leurs sous-traitants et fournisseurs dans les années à venir, encourageant ces derniers à déployer des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués.

Le pilotage n'est donc plus seulement question de mesure de la performance financière et extrafinancière de l'organisation, il intègre aujourd'hui l'évaluation des opportunités et des risques qui naissent des multiples crises auxquelles les organisations sont soumises : politique (la guerre en Ukraine a entraîné une série de mesures restrictives dans les échanges commerciaux avec la Russie), énergétique (les tensions avec la Russie et le vieillissement du parc nucléaire français ont pour conséquences des augmentations de prix exponentielles de l'électricité face auxquelles les petits commerçants se demandent s'ils survivront), climatique (à l'échelle plus locale, les mégafeux de l'été 2022 en Gironde ont freiné le tourisme et détruit

des sites d'hébergement et de restauration jusqu'ici préservés, le réchauffement climatique interroge le fonctionnement des stations de ski pyrénéennes et de tous les massifs de montagne en France).

Ces enjeux extrafinanciers de mesure de la performance ont été peu questionnés sous l'angle du BM. En effet, le lien entre le modèle d'affaires et la performance a été abordé dans la littérature selon deux prismes essentiels : la performance économique résultant du BM et le succès lié à l'innovation de BM. Ainsi, Lambert et Davidson (2013) ont identifié 40 études empiriques sur la relation entre performance et BM au sein desquelles les indicateurs de performance financière tels que la croissance des revenus, la rentabilité, la capitalisation boursière et la croissance des capitaux propres (DeYoung, 2005 ; Fiskens et Rutherford, 2002 ; Glick, 2008 ; Rédis, 2009) sont étudiés. Des comparaisons sont faites entre la performance financière de certains archétypes de BM dans des secteurs tels que la banque (DeYoung, 2005), les biotechnologies (Fiskens et Rutherford, 2002, Glick, 2008, Sabatier et al., 2010), les échanges B2B (Ordanini et al., 2004), et le transport aérien (Flouris et Walker, 2007). Zott et Amit (2007) comparent la performance relative des BM centrés sur l'efficacité et sur la nouveauté, et dans une étude ultérieure (Zott et Amit, 2008) sur l'adéquation entre le BM et la stratégie d'accès au marché. Enfin, des études se sont attachées à relier la performance de l'entreprise à la transférabilité réussie de types de BM vers de nouveaux marchés. On retient de cette recension proposée par Lambert et Davidson (2013) que les recherches sur la performance des organisations et le BM est un sujet d'étude encore récent, les deux auteurs ayant extrait des sources académiques des articles publiés entre 1996 et 2010 et que seuls Zott et Amit (2007) s'intéressent à la performance du BM en contexte d'organisations naissantes. Ces auteurs considèrent que le BM en lui-même peut être une source d'avantage concurrentiel et de performance supérieure (2012).

Brooks et al. (2018) montrent que les PME qui pratiquent la planification et l'analyse de leurs BM connaissent une meilleure croissance que celles qui ne la pratiquent pas. Enfin, Baden-Fuller et Mangematin (2015), qui ont étudié les processus à l'œuvre dans l'élaboration de BM, mettent l'accent sur trois dimensions : la stratégie, la modélisation et la mise en œuvre pour souligner le travail pratique et conceptuel requis. Entre le travail de conception du BM (*Business Model Design*) et la mise en œuvre sur le terrain, le porteur de projet va être confronté à la réalisation et à la performance de ses prévisions. Le lien entre la stratégie et les opérations va servir de courroie de transmission. Ainsi, la stratégie va viser l'atteinte d'un but (à 3 ans par

exemple). Cet objectif nécessite d'être quantifié et daté pour être mesurable et atteignable. La stratégie formulée pouvant être exprimée par en directions, en fonctions et en budget. Au moment où l'on entre dans la phase de lancement de l'activité, pour contrôler l'activité et mesurer les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui est réalisé, il est nécessaire de procéder à des vérifications dans une forme de contrôle de gestion de l'entreprise. Pour ce faire, on peut imaginer que le BM va aider au contrôle, c'est-à-dire qu'une fois mis en œuvre, le BM puisse servir d'outil de mesure et de tableau de bord. Cette hypothèse doit faire l'objet de plusieurs vérifications sur le terrain en ayant pour préalable quelques réflexions et un retour à la littérature, car vu comme un tableau de bord, le BM prendrait alors une nouvelle place, cette fois-ci, dans la gamme des outils de pilotage.

Cette question du renouvellement des instruments de pilotage est posée par Chappelier et al. (2018, p.115) pour qui « *la problématique des organisations innovantes ou entrepreneuriales, telles que les startups, par exemple, tient dans leur capacité à repenser en permanence, à concevoir et à piloter des Business Model innovants. Le contrôle de gestion constitue dès lors un dispositif au service de l'apprentissage stratégique et, plus particulièrement, de l'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978) [...] Mais, ces entreprises sont souvent confrontées à un véritable paradoxe : d'une part, elles sont soumises aux pressions externes exercées par leurs bailleurs de fonds qui leur demandent de rendre des comptes régulièrement en produisant des données financières, des forecasts, dans le cadre d'un Business Plan ; d'autre part, le caractère dynamique et hautement concurrentiel de leur environnement, exige des systèmes de pilotage leur permettant de s'interroger en permanence sur les prémices de leur stratégie (Schreyogg et Steinmann, 1987). Il s'agit alors tout particulièrement de repenser son Business Model.* » Chappelier et al. (2018) montrent qu'à travers la littérature, quelques auteurs se sont intéressés aux liens entre contrôle de gestion et BM (Ittner et Larcker, 1998, 2001 ; Bouquin, 2006 ; Goureaux et Meysonnier, 2011 ; Meysonnier et Zakar, 2015). Mais ces publications sont encore embryonnaires sur la relation que le BM peut entretenir avec le contrôle de gestion. Alors même que Bouquin (2006) nous le rappelle : « *Maîtriser le pilotage d'une entreprise, c'est d'abord "décliner" son modèle économique (Business Model) et sa stratégie à tous les niveaux. Le contrôle de gestion est l'instrument de cette déclinaison.* »

Or, nous avons vu dans le chapitre précédent les multiples fonctions du BM (outil de conception, de communication, de créativité, de *benchmarking*...) et nous nous interrogeons

maintenant sur sa capacité à accompagner l'instrumentation du contrôle de gestion dans la phase d'émergence du projet. En effet, si le BM semble très utilisé en phase de conception du projet, on peut se demander quel usage en font les entrepreneurs dans d'autres phases de développement de l'organisation. Son usage en situation de pilotage de l'organisation peut-elle avoir de la pertinence ? Nous avons alors réinterrogé les bases de données scientifiques (*Scopus*, *BSP* et le Cairn) sur les mots-clés pilotage et *Business Model* (traduits par management et *Business Model* en anglais) mais les recherches n'ont pas permis d'identifier de publications dédiées à l'association stricte de ces mots-clés. Elles suggèrent des travaux récents (à partir de 2014) s'attachant essentiellement à l'évaluation de performance du BM et à son utilisation dans la perspective de *reporting*.

Tableau 3.3 Sélection de publications dont l'objet porte sur le pilotage de la performance par le BM

Auteur(s), année	Titre	Objet / Problème	Publication
Heikkilä, M., Solaimani, S., Soudunsaari, A., Hakanen, M., Kuivaniemi, L. and Suoranta, M. (2014)	<i>Performance estimation of networked Business Models: Case study on a Finnish eHealth service project.</i>	Évaluation de la performance de l'entreprise à travers son BM par l'intégration de KPI dans les composantes.	<i>Journal of Business Models</i> , Vol. 2, No. 1, pp. 71–88.
Heikkilä, M., Bouwman, H., Heikkilä, J., Solaimani, S., Janssen, W. (2016)	<i>Business Model Metrics : an open repository.</i>	Création d'un référentiel générique d'indicateurs, appelés « métriques » liés aux composantes du BM. Validation et évaluation sur la base de quatre cas de BM.	<i>Information Systems and e-Business Management</i> , 14(2), 337-366.
Nielsen, C. and Roslender, R. (2015)	<i>Enhancing financial reporting : the contribution of Business Models.</i>	Les apports du BM au <i>reporting</i> financier et non financier des entreprises.	<i>The British Accounting Review</i> , 47(3), 262-274.
Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, R. (2017)	<i>Business Model stress testing: A practical approach to test the robustness of a Business Model.</i>	Réalisation de tests de résistance des composantes du BM et hypothèses d'innovation de BM par la méthode de scénarios.	<i>Futures</i> , 89, 14-25.
Malmström M, Johansson J. (2017)	<i>Practicing Business Model Management in New Ventures.</i>	Étude du BM en phase de lancement de 6 entreprises et de la façon dont les entrepreneurs pilotent les composantes de leur BM.	<i>Journal of Business Models</i> , 5(1), 1–13.
Bini, L., Simoni, L., Dainelli, F., Giunta, F. (2018)	<i>Business Model and non-financial key performance indicator disclosure.</i>	Les apports du BM comme outil de conception et de communication d'indicateurs de performance non financiers et permettant un alignement des objectifs stratégiques.	<i>Journal of Business Models</i> , 6(2), 5-9.
Montemari M, Chiucchi MS, Nielsen C. (2019)	<i>Designing Performance Measurement Systems Using Business Models.</i>	Usage du BM dans la conception d'un système de mesure de la performance.	<i>Journal of Business Models</i> , (Vol.

			7, No. 5, pp. 48-69
Globocnik, D., Faillant, R., Parastuty, Z. (2020)	<i>Bridging strategic planning and Business Model management – A formal control framework to manage Business Model portfolios and dynamics.</i>	Développement d'un modèle de gestion intégrée reliant la stratégie et le pilotage de portefeuilles de BM au sein d'une organisation.	<i>European Management Journal</i> , 38(2), 231-243.
Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., Hultink, E. J. (2022)	<i>Prototyping, experimentation, and piloting in the Business Model context.</i>	Essai de clarification des concepts de prototypage, d'expérimentation et de pilotage de BM.	<i>Industrial Marketing Management</i> , 102, 564-575.

De ce tableau reprenant des éléments de littérature sur le lien entre pilotage de la performance et BM, nous retenons que les publications sont récentes et, pour la plupart, axées sur la mesure de la performance du BM ou de l'organisation à travers le *reporting* intégré. Toutefois, Heikkilä et al. (2014 ; 2016), Nielsen et al. (2015 ; 2019), Bini et al. (2018) et Geissdoerfer et al. (2022) ont conduit des travaux permettant de mieux comprendre comment le BM peut guider la conception d'un système de pilotage répondant ainsi à un certain nombre d'appels à produire de travaux empiriques sur le sujet (Bromwich et Scapens, 2016 ; Heikkilä et al., 2014 ; Nielsen et al., 2017). La première partie de ces travaux se déploie sur les terrains d'organisations de taille importantes ou cotées pour lesquelles la réglementation impose une activité de *reporting* financier et extrafinancier. On trouve peu de terrain investi en contexte d'organisations naissantes hormis dans les travaux de Malmström et Johansson (2017) et peu de petites entreprises, un seul dirigeant de PME est interrogé dans l'échantillon d'Heikkilä et al. (2014). L'article de Malmström et Johansson (2017) est consacré à l'étude de la mise en œuvre du BM au sein des composantes de ce dernier, et à l'attention que consacrent les entrepreneurs à ces composantes. Les auteurs concluent que peu de publications traitent de la déclinaison de la stratégie en opérations.

Dans leurs travaux publiés en 2016, Heikkilä et al. proposent un référentiel d'indicateurs et concluent de la manière suivante « *If managers or BM designers want to (re)design a BM that is feasible and viable, then the use of a set of metrics will help to focus the BM on the desired strategic outcomes and define relevant performance levels for operational implementations.* », autrement dit, si les *managers* ou concepteurs de BM veulent (re)concevoir un BM qui soit réalisable et viable, alors l'utilisation d'un ensemble de métriques permettra d'axer ce BM sur les résultats stratégiques souhaités et de définir des niveaux de performance pertinents pour une mise en œuvre opérationnelle. Enfin, dans leur essai de clarification des concepts, Geissdoffer

et al. (2022) concluent qu'en dépit de son importance dans la pratique, le pilotage fait l'objet de peu de travaux académiques et est sous-estimé par la communauté de chercheurs. Sur la base de la littérature et de leurs entretiens, les auteurs définissent le pilotage comme un lancement semi-contrôlé d'un projet d'entreprise dans une partie du marché cible, testant tous les éléments du BM à plus petite échelle et dans un cadre plus facile à analyser pour tester les contingences, les coûts et la faisabilité, avec un investissement initial et des risques réduits par rapport à la mise en œuvre d'un projet à grande échelle.

L'ensemble de nos recherches confirme que la conception de la stratégie décrite dans le *Business Model* déclinée en opérations lors du lancement des affaires manque d'études empiriques, de précision dans les pratiques du pilotage notamment, et enfin, de clarification des outils accessibles pour ces derniers. Ces manques identifiés dans la littérature nécessitent d'être confrontés aux pratiques des entrepreneurs en phase de lancement des opérations et plus précisément en contexte de création d'entreprise qui n'a pas été investi par les chercheurs. Avant de préciser la méthode d'accès au terrain imaginée pour tester l'instrumentation du BM comme outil de pilotage, nous concluons ce troisième chapitre par les principaux enseignements que nous tirons de cette revue de littérature pluridisciplinaire.

3.3 Conclusion du chapitre 3

Le BM relie la stratégie aux opérations (Demil et al., 2010 ; Verstraete et al., 2022) dans un processus supposant une mise en œuvre qui reste floue. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. D'une part, les trois niveaux de la stratégie (Desreumaux, 1993), à savoir, la stratégie primaire, la stratégie secondaire (l'entreprise naissante ayant en général une seule activité) et la stratégie fonctionnelle, sont contractés. Cette déclinaison de la stratégie en opérations est comparable avec ce que Vial (2014) dénomme par l'acte de *design* vu au chapitre 1 (p.41), lequel intègre une phase de conception et une phase de réception du projet que nous pouvons assimiler à une phase de mise en œuvre. Pour un projet en démarrage, il n'est guère aisé de distinguer strictement la conception de la mise en œuvre. Dans une certaine mesure, la mise en œuvre s'invite dans la conception et celle-ci se poursuit durant la mise en œuvre. Ce qui veut dire que la trajectoire alimente la vision de l'entrepreneur pilotant l'organisation impulsée. Au regard des comptes qu'il doit rendre, le modèle conçu est mis à

l'épreuve des faits et il n'est pas déraisonnable d'imaginer que l'outil ayant été mobilisé tant pour le dessin que pour le dessein du projet puisse resservir dans cette activité de pilotage.

La nature même du contrôle de gestion est d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise. Celle-ci, soumise à des perturbations et turbulences, doit être en mesure de garder son cap, voire d'en changer si cela s'impose. Cette représentation du contrôle renvoie à l'idée du pilotage, très importante dans le contrôle de gestion moderne (Augé et Naro, 2011, p.4). Le pilotage trouve son origine étymologique dans le terme grec « *Pédon* » – gouvernail – métaphore relative au domaine de la navigation pour traduire la conduite d'un système (Bouquin, 2008). Le contrôle de gestion permet ainsi aux différents pilotes, dirigeants, *managers*, responsables opérationnels, de guider le système dont ils ont la responsabilité. Ils disposent alors d'outils de suivi et d'alerte tels que les tableaux de bord ou le contrôle budgétaire par écart. Pour piloter et collecter les informations nécessaires à la mesure de la performance, des outils sont à la disposition de l'entrepreneur (plans, états financiers, tableaux de bord, outils de suivi, applications informatiques...). Si le BM devient un des outils de l'arsenal à l'usage du dirigeant, et si tant est qu'il puisse également l'aider à piloter l'organisation, encore faut-il qu'il aide à l'identification des changements ou des besoins de changements.

Car entre l'étape de conception du BM et la mise en œuvre sur le terrain, ou dans ce qui les superpose, l'entrepreneur va être confronté à la réalisation ou la non-réalisation de ses prévisions. Le lien entre la stratégie et les opérations va servir de courroie de transmission. Notamment au moment où il entre dans la phase de lancement de l'activité, pour contrôler l'activité et mesurer les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui est réalisé, il nous semble utile de procéder à des vérifications dans une forme de contrôle de gestion de l'entreprise naissante. Pour ce faire, on peut imaginer que le BM va aider au contrôle, c'est-à-dire qu'une fois mis en œuvre, le BM puisse servir d'outil de mesure et de tableau de bord.

Le BM offre un cadre de réflexion multidimensionnel de l'évolution de l'organisation. Ce que, à titre d'exemple, les institutions de régulation et la Commission européenne ont bien compris et utilisé pour légiférer sur la normalisation de l'information extrafinancière pour les organisations soumises au *reporting* intégré. En interrogeant les outils offerts par le contrôle de gestion, les grands courants de la pensée stratégique sur les changements organisationnels et l'état des recherches empiriques sur le BM, nous constatons un manque dans la littérature relatif aux études portant sur le pilotage par le BM. En effet, on peut raisonnablement considérer le

BM s'inscrivant dans la perspective d'un continuum conception-mise en œuvre : la phase de définition de la stratégie expliquée dans le BM étant suivie par la phase d'exécution s'appuyant sur une activité de pilotage permettant de mesurer la déclinaison de la stratégie de l'organisation dans l'atteinte des objectifs visés initialement.

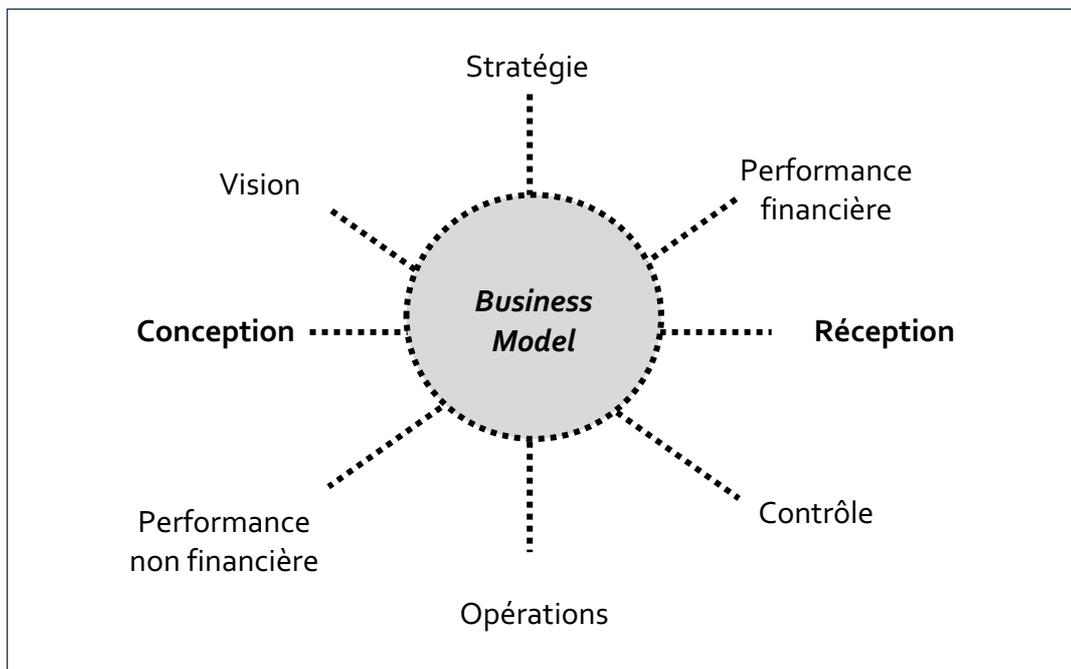
La conception et l'exécution du BM s'imbriquent dans un processus de bricolage permettant à l'organisation de s'adapter aux évolutions de ses environnements. Mais, inciter à l'utilisation d'un modèle pour façonner la vision stratégique sans qu'il serve ensuite à piloter revient à concevoir une voiture sans jamais la conduire. En référence aux apports théoriques sur le projet en *design* vus dans le premier chapitre, concevoir le projet sans apprécier sa mise en œuvre c'est finalement exposer le projet à une mauvaise réception par ses parties prenantes. Le suivi devient tout aussi important que la conception. Et en matière de management, ce suivi repose sur une activité de pilotage, guidée par des pratiques qui relèvent du contrôle de gestion. Plus largement, les auteurs s'accordent à voir la gestion comme la conception et le pilotage des organisations finalisées (Verstraete, Philippart ; 2019). Impulser le projet entrepreneurial (Verstraete, 1999, 2001, 2003) repose sur une forme d'intelligibilité sans laquelle on ne peut piloter ; en effet, peut-on piloter ce qu'on ne comprend pas ? Et peut-on comprendre ce qu'on ne pilote pas ? Penser au pilotage de l'organisation impulsée (l'impulsion pouvant intégrer, outre l'émergence, le développement) c'est être prospectif et pour y parvenir, cela nécessite de déployer une activité de contrôle au sens de Kaplan et Norton et proposer un outil conduisant à la construction d'un système de gestion intégrant des indicateurs à suivre dans le pilotage.

Se pose alors la question de la conception d'une méthode intégrant cette démarche et la réception de cette méthode par les entrepreneurs, mais pas seulement... Il nous semble utile que les acteurs de l'accompagnement, à qui l'on reproche d'aider les porteurs de projet en phase de création sans en assurer l'appui ensuite, laissant seuls ces dirigeants face à leur environnement parfois hostile, puissent mobiliser une méthode où conception et pilotage sont liés, imbriqués, indissociables bien qu'irréductible l'un à l'autre. En effet, dans la compréhension qu'a l'entrepreneur des interactions entre son projet et l'écosystème dans lequel il s'insère et dans sa capacité à piloter la trajectoire de l'organisation qu'il impulse, le fait de bénéficier d'un accompagnement par un professionnel de l'écosystème entrepreneurial est un véritable atout (Verstraete, 2020, p.369). Car l'accompagnement joue un rôle clé dans la réduction des taux d'échec (cf. Birley et Westhead, 1992 ; APCE, 2013) et les structures d'accompagnement, par leur travail, participent à préparer les entrepreneurs aux différentes fonctions de l'entreprise

(compétences en management de manière générale) et elles aident les entrepreneurs à optimiser l'intégration de leurs projets.

Enfin, il nous semble utile de contribuer à la question du renouvellement des instruments de pilotage posée par Chappelier et al. (2018, p.115) pour qui « *la problématique des organisations innovantes ou entrepreneuriales, telles que les startups, par exemple, tient dans leur capacité à repenser en permanence, à concevoir et à piloter des Business Model innovants.* » Reposant sur le continuum conception-réception (modélisé dans la figure 3.5), sur deux phases aux frontières qui restent poreuses, nous allons apprécier sur le terrain si le BM peut endosser la fonction de pilotage. Préalable à toute démarche empirique, nous allons dans le quatrième chapitre de ce document passer en revue les méthodes d'accès au terrain qui semblent les plus adaptées à notre recherche.

Figure 3.5 Pilotage de l'organisation par le *Business Model*



Synthèse de la Partie 1 et formulation de la question de recherche

Cette synthèse de la première partie reprend les temps ayant permis de cerner l'objet du travail doctoral, de relever le problème auquel s'attaque la thèse et de poser la question de recherche.

Bien que se diffusant depuis les années 1990, c'est surtout depuis les années 2000 que le BM fait l'objet à la fois d'un regard des chercheurs et d'une utilisation par la pratique. Cette utilisation a été suscitée par la mise à disposition de modèles à composantes permettant de dépasser une acception réduite au seul modèle économique pour rendre globalement le projet intelligible à un ensemble de partenaires, en premier lieu aux porteurs eux-mêmes. Le BM est ainsi devenu un artefact du projet d'entreprendre. Évidemment, pour que le projet soit compris, il convient également de le communiquer et de le raconter aux partenaires, mais s'il se construit chemin faisant (Jouison-Laffitte, 2008) son appropriation suppose qu'il ait été conçu. La conception est une séquence du design auquel est désormais souvent associée l'expression BM (BMD). Vial (2014) ne parle pas de séquences mais de régimes. Selon cet auteur, le design comporte deux régimes : la conception et la réception du projet. Or, dans l'utilisation faite du BM pour « designer » un projet entrepreneurial, force est de constater, autant dans la pratique que dans ce qu'en disent les chercheurs, que le BM est réservé essentiellement à la conception du projet entrepreneurial, donc en quelque sorte au premier régime, sans toucher au second régime correspondant à la réception. Pour mieux comprendre ce que l'expression BMD peut raisonnablement vouloir dire, le premier chapitre se consacre aux pratiques du design, à ses

origines étymologiques et aux travaux de recherche qui ont accompagné son développement. Le design embrasse de nombreuses disciplines et s'applique dans de multiples contextes expliquant la nature polysémique du concept (Vial, 2015). Marqué par une lente évolution des pratiques qui trouvent leurs origines dans les œuvres de la Renaissance italienne en passant par l'âge d'or du design industriel, le design a connu une résurgence dans les années 1990 pour intégrer les organisations, notamment dans les nouvelles technologies et les méthodes d'innovation. Il ressort trois apports principaux de ce chapitre consacré à l'examen du design auquel le terme de Business Model est dorénavant associé :

- 1- sur le plan étymologique, le *design* signifie à la fois dessin et dessein et est étroitement associé aux notions de conception et de projet. Aujourd'hui, le verbe anglais *to design* signifie concevoir. En français, le terme est essentiellement associé au *design* industriel. Le *design* est une manière de modéliser le projet. Il transforme une idée complexe en une réalisation matérielle et conditionne la mise en œuvre. Cette assise méthodologique persiste, qu'il s'agisse d'un projet architectural ou entrepreneurial, qu'il concerne une œuvre, un produit ou un service. Le processus de *design* ne se réduit pas à la fonction de dessin ou de brouillon, ce n'est pas qu'un brouillon ; le *design* dépasse nécessairement une approche synchronique pour intégrer ce qui donne à voir et comprendre le projet dans une approche davantage diachronique. Qui plus est, le processus global est souvent décomposé en deux rubriques comme le fait voir Vial (2014), pour poser ce qu'il appelle le régime de conception et le régime de réception (correspondant aux effets du projet conçu lorsqu'il est mis en œuvre). Cette seconde séquence d'exécution relève également de l'acte de design tel que conceptualisé par Vial (2014, p.89) ;
- 2- Les années 1990 marquent le début d'une nouvelle ère pour le *design* qui va dès lors irriguer de nombreux domaines au-delà de la sphère architecturale. L'expression *design thinking*, qui apparaît pour la première fois en 1987 en titre de l'ouvrage de Peter Rowe, est définie par Brown (2009) comme « *une approche collaborative de résolution de problèmes, itérative.* » Le *design thinking* requiert une approche multidisciplinaire de l'innovation et s'impose depuis une quinzaine d'années comme une méthode pour gérer les projets d'innovation (Péché, Mיעyeville et Gaultier, 2016). La pratique en *design* s'appuie sur les techniques de créativité et des techniques d'entretien et de collecte de données largement éprouvées, mais qui vont être intégrées en phase de conception, puis

en phase de réception, ce qu'Archer (1965) nomme phase d'exécution, qui voit le projet entrer en vie dans le monde social (Findeli, 2010, p. 292). Cette question de l'exécution, également désignée par le terme réception (Findeli, 2010) et que nous dénommons par mise en œuvre, interpelle, car la littérature en *design* s'est peu penchée sur le processus de réception, les moyens et les outils mis en œuvre. Ce qui nous conduit à interroger les activités liées au pilotage de cette phase et au contrôle des opérations par le concepteur dans la livraison du chantier et plus largement du projet. Le lien entre *design*, contrôle et pilotage est pour l'heure peu investi.

- 3- L'histoire des sciences du *design* est marquée par un objet de recherche axé sur le processus de conception (Findeli, 2009), sur la manière dont les *designers* pensent et travaillent lorsqu'ils font du *design* (Vial, 2015, p.91). On assiste à l'émergence d'une communauté scientifique essentiellement dans les pays anglo-saxons à partir des années 20. Herbert Simon a introduit le terme d'artefact (1969) pour « *décrire toute forme de solution ayant fait l'objet d'un processus de conception, de test et de validation.* » Les travaux de Simon irriguent aujourd'hui les sciences informatiques, la cybernétique, le management. Dans les années 1990, avec l'essor du *design thinking* dans les organisations (Rowe, 1987 ; Buchanan, 1992 ; Brown, 2009 ; Picq, 2017), on assiste à une évolution de la recherche vers le *design management* (Borja de Mozota, 2017) qui s'attache à comprendre les méthodes d'innovation et les outils offerts par le *design* (Simon, 1993 ; Borja de Mozota, 2006, 2018 ; Verganti, 2008). L'idée de rapprocher BM et *design* n'est finalement pas incongrue, en témoignent depuis 2010 des praticiens et une communauté émergente de chercheurs en *design management* qui évoquent l'expression *Business Model Design* pour définir l'exercice de conception et de modélisation du projet de création d'entreprise. Dans un sens proche du propos de Simon, le BM est d'ailleurs parfois qualifié d'artefact. On pourra se demander si c'est le BM qui est artefact ou le résultat qui découle de son utilisation.

La phase de conception dans le processus du *design* fait l'objet de nombreuses publications mais des questionnements demeurent sur la phase de réception que l'on peut associer à la livraison du chantier pour reprendre l'univers architectural. Cette phase relève d'un processus de pilotage peu documenté (phase de test dans la modélisation de la D.School ou phase d'exécution dans le modèle d'Archer). Quid du contrôle au moment de la livraison ? En phase de conception, le *design* met l'accent sur les utilisateurs, qualifiés de parties prenantes en

gestion, qui vont jouer un rôle important sur la modélisation du projet. Comment vérifier, mesurer, s'assurer de la conformité du projet au regard de leurs attentes en phase de livraison ?

En contexte entrepreneurial, ces questions se posent en phase de lancement des opérations. Si le BM est communément utilisé en phase de conception, nous pouvons nous interroger sur son abandon une fois le projet soi-disant conçu. En effet, l'idée est que cette « maquette » puisse servir en quelque sorte de gabarit au travers duquel la réception, plus largement la mise en œuvre du projet est à la fois lue et contrôlée.

Le chapitre 2 de notre recherche, qui se consacre au BM comme un outil pour *designer* le projet entrepreneurial et le communiquer, procède à un panorama actuel de ses usages qui ne semblent plus réservés aux seuls entrepreneurs de la netéconomie : grandes entreprises, presse économique, structures d'accompagnement et métiers du conseil, expertise-comptable, acteurs du financement public ou privé se sont saisis de l'outil. Le revers du succès rencontré par le BM porte sur deux aspects : en premier lieu, on observe une utilisation parfois anecdotique du BM (Jouison et al., 2021), réduit à une simple présentation sous forme de poster. En second lieu, on constate des amalgames notamment dans le vocabulaire utilisé en milieu *startup*, entre le *Business Plan*, le *Business Model* et le *pitch deck* (document de communication utilisé pour la présentation d'un BM). À ces amalgames, qui demeurent pour les praticiens alors que les chercheurs ont précisé de multiples définitions du BM, s'ajoutent les difficultés liées pour partie au terme *business* notamment parce qu'il se prête à une interprétation polysémique dans le monde anglophone (Desreumaux, 2014, p.8). Il demeure encore une traduction littérale de l'expression *Business Model* par « modèle économique », le terme *business* ne se réduisant pourtant pas à la seule dimension économique en anglais. Enfin, les hésitations relèvent également des fonctions du BM qui est à la fois un outil et une méthode pour lequel Desmarteau et Saives (2016) précisent « *Le modèle d'affaires est apparu pour certains comme un formidable outil stratégique de communication et de synthèse, pour d'autres comme une démarche méthodologique pour penser la stratégie.* »

Il ressort de ce chapitre trois enseignements principaux :

- 1- L'expression *Business Model* serait formellement apparue en 1957 (Desmarteau, Saives ; 2008), mais son usage par les entrepreneurs de la nouvelle économie a remis le concept d'actualité pour compléter la boîte à outils managériale dans les années 1990. Pour parvenir à convaincre des investisseurs, les entrepreneurs se sont appuyés sur le

BM avant tout comme un outil de conception et de communication pour expliquer leurs projets. Il s'agissait alors d'offrir un mode de représentation intelligible du *business* imaginé (Verstraete et Saporta, 2006). Puis, l'usage du BM s'est étendu à de nombreuses sphères : presse économique, organismes consulaires, institutions en charge du financement, acteurs de l'expertise-comptable, du conseil, consultants en innovation ou en développement durable, enseignants et professionnels de la pédagogie. Les guides, ressources pédagogiques, programmes de formation dédiés au BM sont foisonnants et portés par le succès international du BM Canvas (Pigneur, Osterwalder ; 2011) qui révélait au monde de la pratique non pas l'expression (déjà employée), mais les capacités ludiques, éducatives et utiles du BM.

2- La conceptualisation de la notion de BM doit beaucoup à la recherche et à une communauté scientifique qui s'est saisie du concept à partir des années 2000, considérant que « *Par son caractère innovant, le BM permet d'envisager un renouvellement de la pensée stratégique et apportant de nouveaux cadres conceptuels et théoriques pour l'analyse de phénomènes qui se situent entre la stratégie et l'organisation* » (Maucuer, 2013, p.29). La valeur a été considérée comme un élément central du concept de BM. L'idée générique que l'on peut ressortir de la littérature est que les activités d'un écosystème productif génèrent une valeur se répartissant par les relations d'affaires entre des acteurs engagés. Avec le BM, il s'agit de concevoir et d'expliquer comment l'organisation concernée compte produire une valeur pour elle et ses partenaires du réseau, lesquels nécessitent de trouver un intérêt à participer au projet et comment elle capte les ressources lui permettant d'être pérenne (Verstraete et Jouison, 2009). On recense plus de 45 modélisations et plus de 50 représentations graphiques du BM (Tauscher et Abdelkafii ; 2016). Les exemples de modélisations, retenus dans la section 2.1, s'attachent à démontrer l'évolution du BM en lien avec l'évolution des courants de recherche sur le BM, car on observe aujourd'hui une grande diversité des recherches : dimension évolutive, rôle performatif, capacité à faire émerger de nouveaux marchés, définition de la stratégie, agilité et adaptation de l'organisation, etc.

3- Le BM présente aujourd'hui diverses fonctions : outil de créativité, outil de diagnostic, outil de conception, outil de *benchmarking*, outil pédagogique (Verstraete et al., 2022). C'est donc un concept évolutif, à titre d'exemple, le courant *Business*

Model Innovation se saisit du BM pour innover dans les organisations. Le spectre relevant du courant *Business Model Innovation* est large et recouvre lui aussi de multiples expressions (*Business Model Evolution, Business Model transformation, Business Modelling...*). Si l'expression *Business Model Design* est présente dans la littérature, en revanche l'expression *Business Model Redesign* n'est pas ou peu utilisée. En revanche, notre revue de littérature montre que peu de recherches portent sur le BM comme outil de pilotage.

Ce chapitre 2 a permis de voir l'évolution des pratiques liée au BM et l'engouement que le concept a suscité auprès des chercheurs. On constate que le BM est largement utilisé en phase de conception du projet et aujourd'hui dans les processus d'innovation. Mais nous observons dans la pratique une absence de réinterrogation du BM lors du lancement des opérations et dans la recherche très peu de publications relatives au pilotage par le BM. Pour comprendre les modèles théoriques et les outils inhérents au pilotage, il est nécessaire d'étudier les liens entre la stratégie et les opérations à travers, d'une part, une identification des outils mobilisés par les praticiens et, d'autre part, une lecture des cadres théoriques relevant des changements stratégiques et du pilotage des organisations.

Le troisième chapitre de cette première partie explore des disciplines visant à préciser notre objet de recherche. Ce chapitre intitulé *de la conception du projet au pilotage de l'organisation naissante par le BM*, porte alors un regard sur deux champs de recherche en lien avec le BM : la stratégie et sa mise en œuvre par les opérations de pilotage (lequel touche au contrôle de gestion).

Il ressort de ce chapitre 3 trois enseignements principaux :

1- Le lien entre la formulation de la stratégie et sa formation invite à explorer les concepts de *design* organisationnel (Desreumaux, 1993), d'alignement stratégique, de changements stratégiques (Helfer, Kalika, Orsoni, 2008, p.388), de capacités d'improvisation (Weick, Gilgillian, Keith, 1973), de pivot (Ries, 2012). Il renvoie également au principe de déclinaison de la stratégie en plan d'action et en opérations dans ce que l'on nomme le " pilotage ". L'activité de pilotage consiste à « *déployer la stratégie en règles et en plans d'action opérationnels et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience)* » (Lorino, 2003, p.11). Elle fait appel à des outils et des modèles qui ne

semblent pas adaptés aux organisations naissantes, petites au départ (Sammut, 1995), pour lesquelles la proximité entre la stratégie et les opérations est forte (Torrès, 2005). Sur le plan théorique, étudier la littérature en contrôle de gestion a permis de comprendre les cadres théoriques fondamentaux et d'ouvrir des perspectives sur les outils de gestion. Sur le plan pratique en revanche, une étude exploratoire nous semble nécessaire pour tenter d'identifier les outils à la disposition des entrepreneurs pour contrôler l'organisation naissante.

2- En effet, en matière de pilotage, le cadre théorique relève du contrôle de gestion considéré comme « *une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte (tableau de bord), d'analyse et d'anticipation (simulations financières, plans et budgets) et de suivi* » (Bouquin, 2011, p.4). Le contrôle est ici entendu au sens large, c'est-à-dire couvrant le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (Ibid : Anthony, 1965, p. 22.). Parmi les outils à la disposition des acteurs du contrôle, le *Balanced scorecard*, élaboré par Kaplan et Norton (1996), lie la stratégie et les actions opérationnelles. Également appelé « tableau de bord prospectif » et « tableau de bord stratégique », le *Balanced scorecard* vise à aligner l'ensemble des composantes de l'entreprise pour les faire progresser de concert sur le même axe stratégique en intégrant des indicateurs et la déclinaison des objectifs stratégiques et opérationnels afin de réconcilier stratégie et pilotage de l'entreprise. Depuis les années 1990, la performance de l'entreprise évolue et n'est plus réduite à sa dimension financière, les indicateurs sont de nature très variée.

3- On constate enfin que l'activité de pilotage est peu formalisée dans les organisations naissantes et peu investie par les recherches empiriques sur le BM. Inciter à l'utilisation d'un modèle pour façonner la vision stratégique sans qu'il serve ensuite à piloter, c'est comme si on concevait une voiture sans jamais la conduire. La fonction de pilotage par le BM semble intéressante à investir, car elle est peu étudiée par les chercheurs et peu mise en œuvre par les entrepreneurs. Pourtant, si le BM permet de *designer* un projet entrepreneurial, il n'est pas utilisé comme outil de pilotage. Pour en revenir au propos du premier chapitre, la réception est oubliée. Or, le BM permet de faire le lien entre la stratégie et les opérations (Lecocq et al. ; 2006). À ce titre, notre thèse interroge la capacité du BM à partir de la stratégie (laquelle vise une évolution de

la structure marquée par l'atteinte d'objectifs à court, moyen et long terme) pour mettre en œuvre un contrôle appréciant les écarts entre des objectifs fixés et le réalisé.

Ainsi, cette première partie aboutit à une problématique interrogeant la possibilité du BM à être utilisé à la fois pour modéliser l'organisation et pour la piloter en procédant aux ajustements continus et, en fonction des indicateurs observés, appréciant sa trajectoire. Par analogie, le GPS propose un itinéraire, le pilote suit la progression et ajuste, le cas échéant, la trajectoire. Le GPS corrige alors l'itinéraire initial, le pilote utilise à la fois matériel et logiciel, qui est alors un artefact aidant à conduire le véhicule piloté à la destination prévue (à charge au pilote de changer de destination lorsque le but initial devient inaccessible). Il s'agit d'apprécier la possibilité d'utiliser le BM pour repérer des changements de trajectoire (écarts) et afin qu'il serve à renseigner le tableau de bord du dirigeant. En adoptant les modèles de BM par composantes (Canvas, GRP, RCOV, etc.), il s'agit d'observer l'évolution de ces composantes et leurs interactions. Ce faisant, l'approche synchronique du BM (son état à un moment donné) est dépassée au profit d'une approche diachronique (évolution du BM au cours de l'histoire du projet), à l'image du processus de *design* qui s'intéresse tout autant à la conception qu'à la réception du projet. Pour le dire simplement, alors que le BM est admis comme étant un outil pertinent pour concevoir une affaire, il semble presque « logique » que l'évolution du projet soit suivie, contrôlée, sans oublier l'outil ayant permis d'en cadrer le contenu. Autrement dit, l'utilisation du BM pour piloter le projet n'est sans doute pas à exclure.

Dans l'idée que nous nous faisons à la fin de cette première partie, la séquence de conception, que nous appelons désormais *Business Model Design* (BMD), pourrait intégrer une séquence de réception laquelle peut, selon les réactions, conduire à une redéfinition plus ou moins marquée (du simple ajustement au pivot ou à la disruption). Cette redéfinition pourrait également être un constat nécessaire. En prêtant une certaine ontologie au BM, il peut évoluer sans que le porteur en ait une conscience immédiate. Autrement formulé, il y aurait des écarts entre le BM imaginé et le BM évoluant nécessitant une redéfinition. Le constat d'écarts importants appellerait alors un *redesign* du BM. Cela dit, le *redesign* ne peut être réduit ni à une redéfinition stratégique, qu'il peut être, ni à une alerte déclenchée par des indicateurs provenant des opérations, qu'il peut être tout autant. Dans le cadre d'une organisation naissante, stratégie et opérations s'imbriquent et il est parfois très difficile de savoir si un constat est de nature stratégique (influence possible sur le devenir de l'organisation) ou opérationnel. C'est un peu comme si contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel se

combinaient étroitement, voire fusionnaient. Pour cette raison, et si tant est que le BM soit reconnu comme pertinent dans le cadre de la conception d'un projet de création d'entreprise en tant que modélisation de celle-ci, il n'est pas déraisonnable de réaliser un travail doctoral partant de cette fonction reconnue et éprouvée pour tirer vers celle de pilotage - lequel intègre les transitions.

La question au cœur de notre problématique peut être formulée de la façon suivante :

En quoi le BM peut-il servir ou revêtir la fonction d'outil de pilotage afin d'apprécier la trajectoire de l'organisation naissante et de procéder le cas échéant à des ajustements (voire à une redéfinition du modèle) ?

La restitution d'une thèse s'inscrit dans la linéarité de l'écriture qui n'est pas exactement la réalité de la démarche. Ainsi, l'idée d'un problème lié au pilotage par le BM, alors qu'il semble oublier une fois le projet mis en œuvre, invite à une exploration du terrain. Dans le déroulement du travail doctoral, cette exploration a été réalisée relativement tôt afin de mettre à l'épreuve des faits une intuition du chercheur, voire des chercheurs (si sont incluses les conversations avec la direction de thèse et les membres de l'équipe Entrepreneuriat de l'IRGO). Elle apparaît dans la restitution du travail comme une des phases empiriques présentées dans la prochaine partie.

Partie II / Piloter le changement de l'organisation naissante

Chapitre 4. Posture épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche

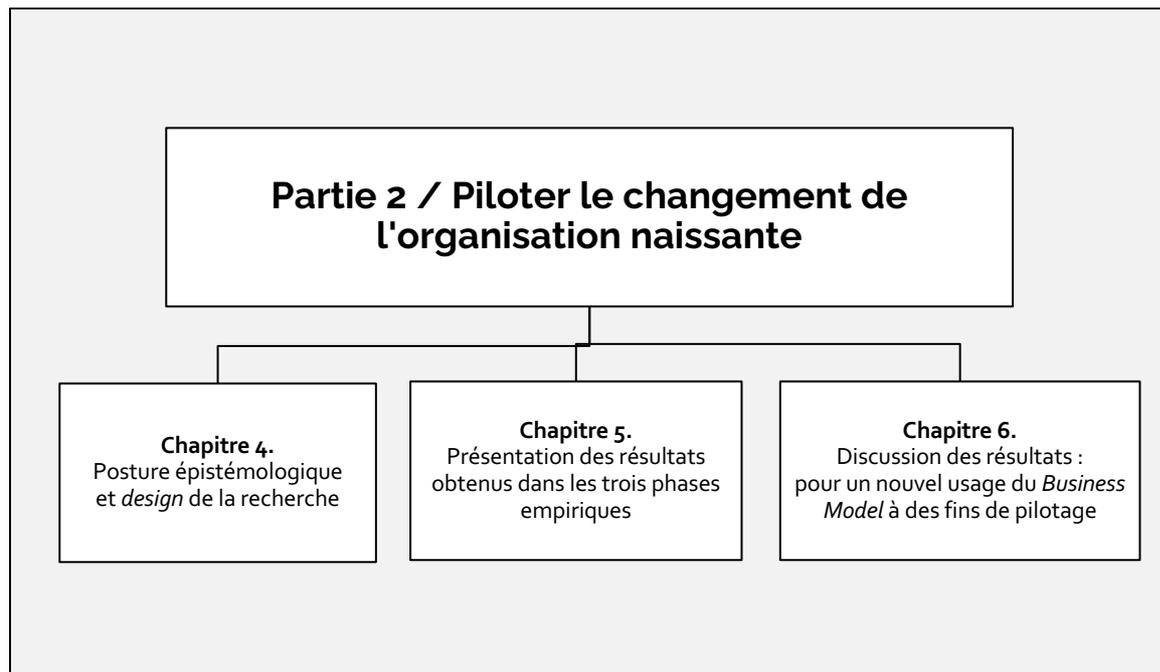
Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques

Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du *Business Model* à des fins de pilotage

Introduction de la partie II

Cette seconde partie se consacre à la phase empirique de notre recherche et aux résultats en découlant. Elle précise les choix épistémologiques ayant guidé à étudier les stratégies de recherche qualitative et à retenir trois méthodes (chapitre 4), spécifiques à trois phases d'accès au terrain mobilisant des cadres opératoires qui se complexifient selon la phase étudiée. Le chapitre 5 est épais car il présente les résultats obtenus dans une première phase réalisée sous la forme d'une exploration du terrain, dans une deuxième phase reposant sur une étude de cas et dans une troisième phase déployant une recherche-action multi-terrain. Les résultats montrent la pertinence du BM lorsqu'il est utilisé pour piloter l'organisation naissante mais également les freins rencontrés à utiliser l'outil dans un nouvel usage. Ces résultats nous permettent d'interroger la place qu'il occupe aujourd'hui dans les cadres théoriques relevant du contrôle de gestion et de la stratégie et de dépasser les approches conceptuelles et instrumentales du BM qui occupe désormais une place de choix dans les outils de gestion (chapitre 6).

Figure 4.1 Schématisation de la seconde partie de la thèse



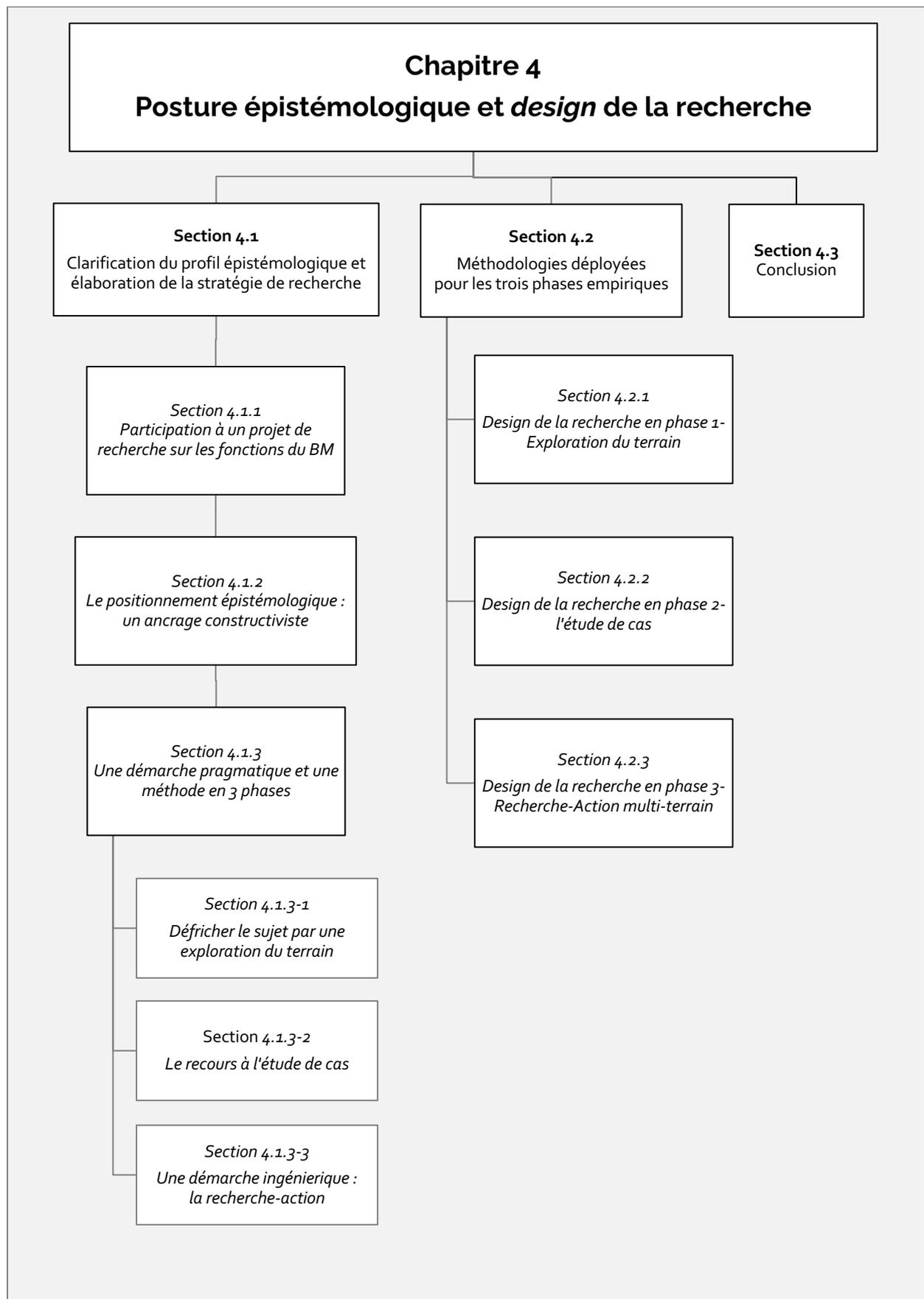
Chapitre 4. Posture épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche

Ce chapitre consacré au *design* de la recherche précise les choix qui nous ont conduits à concevoir un protocole relevant d'une recherche-action multi-terrain après avoir réalisé une exploration du terrain suivie d'une étude de cas. Notre travail s'inscrit dans un programme de recherche sur les fonctions du BM que nous présentons dans la section 4.1.1 de ce chapitre. Ce programme est déployé par une équipe de chercheurs inscrivant leurs travaux dans une perspective conventionnaliste et mobilisant des méthodes d'enquête qualitatives. Cet environnement de travail a nourri notre réflexion sur la stratégie de recherche à mettre en œuvre et a naturellement influencé le positionnement épistémologique que nous avons adopté (section 4.1.2).

Les chapitres précédents sont construits selon une articulation qui repose sur nos observations des pratiques mises en perspective par nos lectures de ce que les chercheurs disent de ces pratiques (Desreumaux, 1999). Nous avons donc analysé un échantillon récent de thèses publiées en sciences de gestion pour mieux comprendre comment les jeunes chercheurs abordaient la phase empirique de leurs recherches. Notre posture épistémologique s'inscrit dans une vision constructiviste et pragmatique de la recherche, visant la production d'une recherche utile dans l'entreprise et génératrice de connaissances scientifiques nouvelles (Chanal et al., 1997, 2015 ; Verstraete, 2015 ; Verstraete et Philippart, 2019). Ayant une visée ingénierique, nos choix méthodologiques visent non seulement à répondre à la question de recherche pour apporter une contribution scientifique mais de surcroît à co-concevoir un outil de pilotage utile pour les porteurs de projet. Pour y parvenir, nous présentons notre démarche d'accès au terrain reposant sur trois phases (section 4.1.3) et les méthodes de recherche retenues parmi les stratégies de recherche qualitatives (sous-sections 4.1.3-1, 4.1.3-2, 4.1.3-3).

Dans une seconde section nous présentons les caractéristiques des échantillons retenus pour les trois phases empiriques (section 4.2.1), le cadre opératoire de chacune de ces phases (section 4.2.2) et le traitement des données collectées (section 4.2.3).

Figure 4.2 Description des sous-sections du chapitre n°4 de la thèse



4.1 Clarification du profil épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche

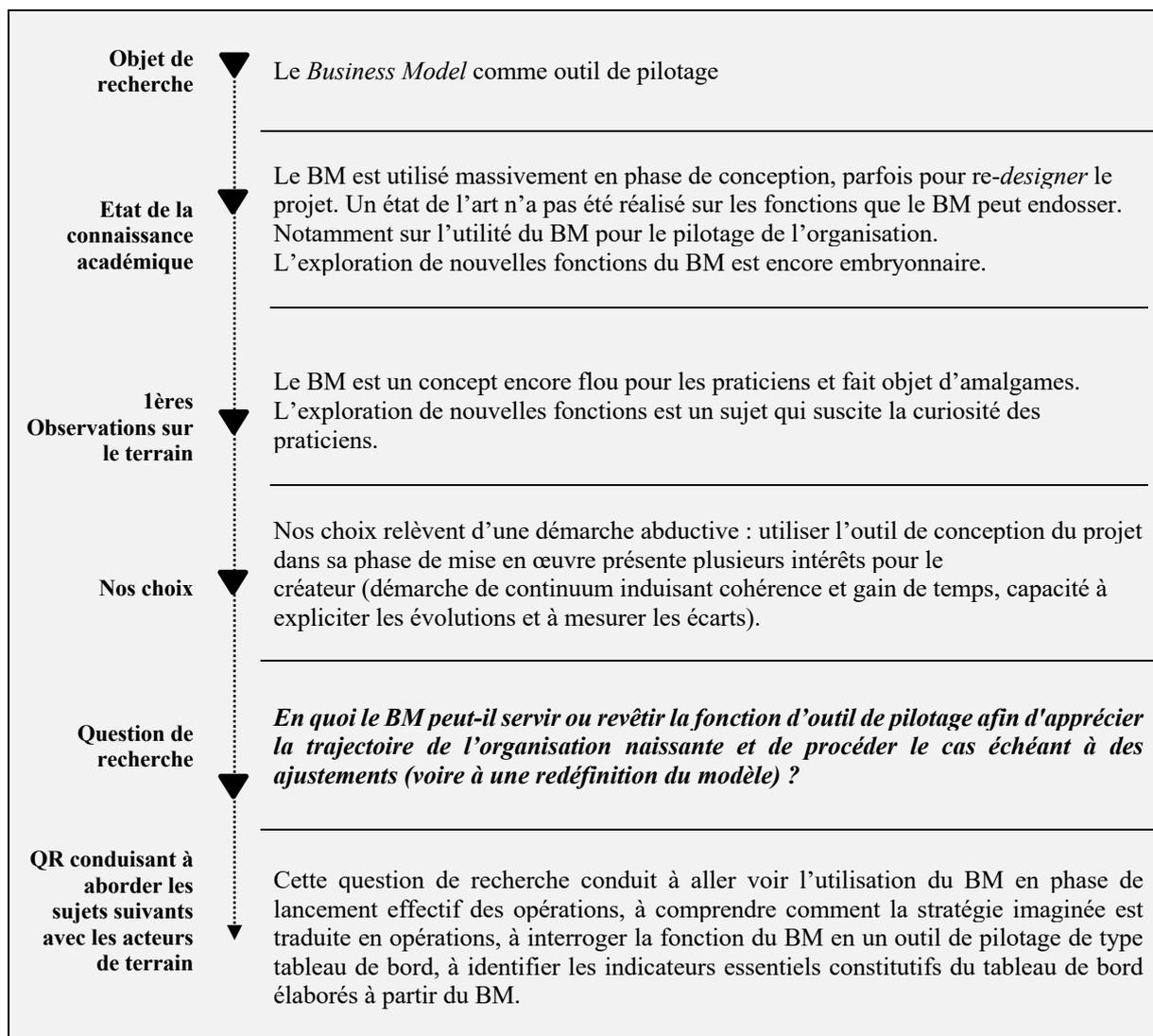
Le présent chapitre vise à préciser la posture que nous avons adoptée et le protocole méthodologique déployé pour notre accès au terrain. Cet exercice dans le cadre de la thèse a plusieurs objectifs : il vise à préciser le rapport que le chercheur entretient avec la réalité, il vise à s'interroger sur la notion de validité de la connaissance, notion interrogée par les choix méthodologiques opérés. Notre objectif est de concevoir un *design* de la recherche qui offre un cadre rigoureux visant à réduire les biais induits par les interactions entre le chercheur et son terrain. L'architecture de la recherche favorise la compréhension, la reproductibilité de la démarche scientifique (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 2014, p.297) et proposer des résultats acceptables par la communauté scientifique. Avec une certaine modestie, le jeune chercheur est ainsi conduit à prendre connaissance d'une littérature, invitant à la prudence, diffusant les courants et les méthodes conventionnellement acceptables et informant sur les vastes territoires que les spécialistes des questions épistémologique et méthodologique aident à cerner.

Notre question de recherche conduit à observer des pratiques, découvrir des outils et comprendre la perception des entrepreneurs relative à la stratégie et aux indicateurs pouvant servir le pilotage de leur organisation. Les raisons qui nous ont conduite à adopter une démarche qualitative reposent sur trois dimensions : la cohérence visée au regard de la question de recherche, notre positionnement constructiviste (le savoir a été tiré d'interactions assurées avec les terrains) et notre environnement de recherche (l'équipe est plutôt marquée par les recherches qualitatives de type étude de cas et recherche-action). Très rapidement dans notre cheminement, nous avons éliminé l'hypothèse d'une approche quantitative pour tenter de répondre à notre question de recherche reposant sur les interrogations suivantes : pourquoi le BM n'est pas utilisé lors du lancement effectif des opérations ? Est-ce que la stratégie pensée dans le BM peut être traduite en opérations ? Le BM peut-il évoluer en un outil de pilotage de type tableau de bord pour le dirigeant ? Si oui, quels peuvent être les indicateurs essentiels à intégrer dans le tableau de bord élaboré à partir du BM ? En quoi les indicateurs peuvent-ils être utiles au créateur / dirigeant et à ses parties prenantes ?

Nos interrogations dans la phase de construction de la stratégie de recherche ont porté sur la sélection des méthodes qualitatives les plus adaptées à notre recherche impliquant une

participation active des acteurs du terrain. Nous avons alors choisi d'étudier trois modalités : l'étude exploratoire que nous avons qualifiée d'exploration du terrain, l'étude de cas et la recherche-action. Nous présentons en conclusion de cette section 4.1 le cheminement qui nous a conduite à retenir un protocole original que nous avons nommé recherche-action multi-terrain, peu pratiqué dans les recherches actuellement conduites. Selon la perspective constructiviste, les organisations, y compris les entreprises, sont des systèmes sociaux. Pour les comprendre, des descriptions détaillées des situations, des événements, des individus, de leurs interactions et de leurs comportements sont nécessaires. Il faut cerner le comment avant de s'attarder au pourquoi des choses (Gagnon, 2012, p. 13). La construction de notre démarche empirique a nécessité des allers-retours successifs entre le terrain et la littérature. La figure 4.3 précise la démarche adoptée.

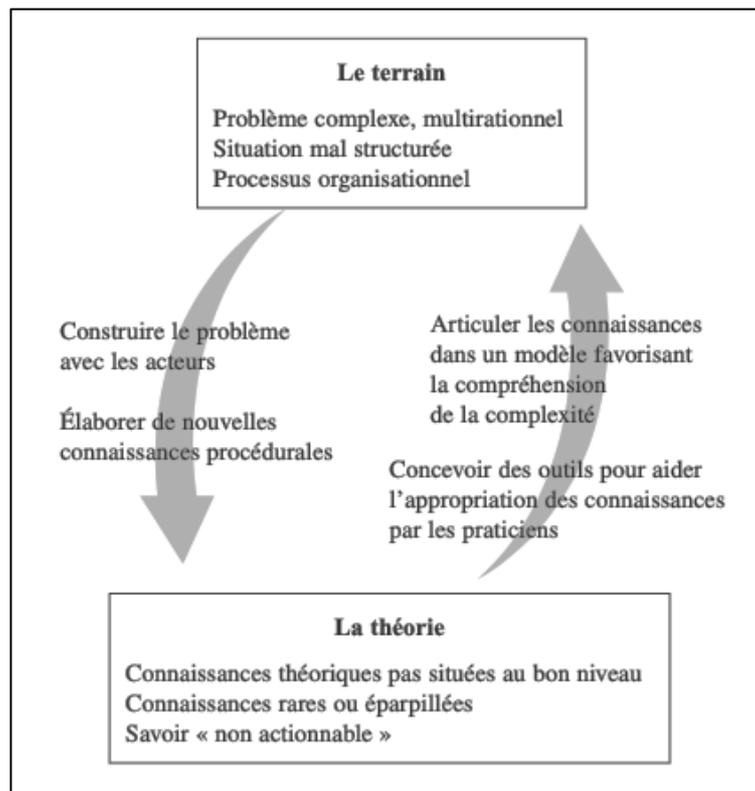
Figure 4.3 Cheminement pour la construction de la stratégie de recherche



Les précautions prises dans l'approche du terrain relèvent d'une démarche abductive telle que la définit David (2012). Elle consiste à effectuer une observation empirique reliant une règle générale à une connaissance. Cette démarche d'abduction se confronte à la démarche inductive qui fait table rase de la connaissance acquise intérieurement. Nous nous appuyons sur la connaissance et intégrons les règles proposées dans la littérature. Notre démarche ne peut relever de la démarche déductive qui s'appuie sur les liens entre les variables qui intéressent l'objet de recherche. Ces liens ne sont pas suffisamment bien définis dans notre objet pour que nous puissions émettre des hypothèses et les soumettre à une tentative de falsification. L'abduction laisse une large part à l'interprétation, voire à l'intuition et utilise fréquemment l'analogie (Thietard, 1999). Pour Koenig (1993, p.7) : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager par l'observation des réalités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite d'apprécier et de discuter.* »

Notre approche du terrain peut être qualifiée de pragmatique car elle s'inscrit dans une perspective de valorisation de la recherche. Cette dernière, qui trouve son ancrage à la naissance des sciences de gestion, comme le rappellent Verstraete et Philippart (2019, p.2), consacre une place importante aux apports managériaux dans les résultats issus des travaux conduits par la communauté de chercheurs en gestion. Verstraete et Philippart (2019, p.6), s'appuyant sur les propos de Bartunek et Rynes (2010, p. 100), rappellent que l'une des missions poursuivies notamment par l'*Academy of Management* lors de sa création est de produire des connaissances utiles en permettant d'améliorer la pratique du management par l'intégration des implications pour la pratique. Si le but premier de notre recherche vise à apporter une contribution théorique (Cossette, 2015), notre accès au terrain s'inscrit dans une démarche de recherche ingénierique (Chanal et al., 1997) ayant une portée pratique.

Figure 4.4 Un processus d'aller-retour entre la théorie et le terrain (Chanal et al., 1997, 2015, p.6)



Les allers-retours entre le terrain et la théorie visent comme le décrivent Chanal et al. (1997, 2015) à :

- préciser le problème rencontré par les acteurs ;
- articuler des connaissances dans un modèle favorisant la compréhension de la complexité ;
- concevoir des outils pour aider l'appropriation des connaissances par les praticiens.

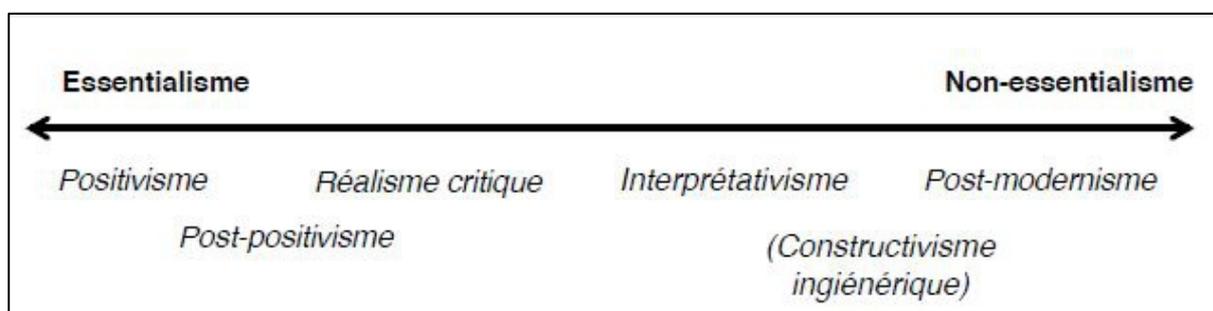
Cette démarche de recherche ingénierique s'inscrit dans une posture épistémologique relevant du courant constructiviste. La section suivante aborde avec précaution les questions relatives à la connaissance produite, à la validité de la recherche et à l'ancrage constructiviste auquel nous souscrivons pour aborder notre accès au terrain de recherche.

4.1.1 Le positionnement épistémologique : un ancrage constructiviste

Nous avons adopté une démarche abductive à visée ingénierique (Chanal et al., 1997). Le choix de la méthode d'accès au terrain renvoie aux questions d'ordre épistémologique que Do Vale (2019, p.105) aborde avec réalisme : « ces questionnements d'ordre philosophique sont en effet souvent mal maîtrisés par certains jeunes chercheurs ou moins jeunes et amènent à créer plus de confusion que de clarté. Cette confusion s'illustre notamment par la difficulté de compréhension et de distinction de certaines frontières entre les différents paradigmes. » Questionnements de nature complexe, ayant un caractère abstrait, et mal maîtrisés par le doctorant, Dumez (2011) militant pour une approche épistémique (mise en pratique d'une méthode), encourage à une réflexivité par la pratique de la recherche plutôt qu'un positionnement épistémologique guidant les choix de la méthode.

Allard-Poesi et Perret (2014, p.28) explorent le débat sur la recherche en management sous l'angle des référentiels scientifiques qu'elles distinguent au nombre de trois : « suivant le référentiel choisi, le management pourra en effet être conçu comme un ensemble d'outils et de pratiques naturalisées et objectivables à expliquer (référentiel des sciences de la nature), un processus de construction humaine et sociale à interpréter (référentiel des sciences sociales) ou encore un ensemble d'artefacts à concevoir (référentiel des sciences de l'ingénieur). Cette question de la réalité du management renvoie, dans le vocabulaire philosophique, à l'ontologie, c'est-à-dire à la réalité des entités théoriques dont parle la science et proposent distinguer les différents paradigmes épistémologiques, sur un continuum allant d'une réponse essentialiste à une réponse non essentialiste. »

Figure 4.5 Conception de la connaissance et paradigmes épistémologiques (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.29)



Nous considérons que la posture épistémologique du présent travail de thèse s'inscrit dans une démarche constructiviste. Cette démarche s'appuie sur une appréhension du monde construite par le sujet connaissant, « *sans qui, selon Le Moigne (1995), la connaissance n'a pas de sens ou de valeur en dehors de ce sujet connaissant.* » Le constructivisme relève d'une longue tradition d'interrogations remontant à Platon qui considère que le monde « sensible » (celui que nous percevons) n'est pas le monde « réel », puis par Kant pour qui « *la réalité est perçue et construite par la raison.* »

Cette démarche de production des connaissances s'inscrit dans « *une logique intentionnelle, une visée transformatrice et un projet de changement délibéré (Lewin, 1947) d'une situation donnée (Le Moigne, 1990).* » L'épistémologie, définie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6), est interrogée à l'aide de trois questions principales empruntées à Le Moigne, lequel s'appuie sur l'œuvre de Piaget (Verstraete, 2000).

Question n°1-La question gnoséologique : qu'est-ce que la connaissance ?

Cette première question porte sur la nature de la connaissance produite et peut être formulée ainsi : « qu'est-ce que la connaissance ? » Cette question gnoséologique renvoie à la question de la production des connaissances par la recherche. Dans notre cas, nous avons identifié un problème sur le terrain - les difficultés inhérentes au pilotage de l'organisation naissante et l'évolution de son BM - , puis nous avons étudié ce qu'en a dit la littérature scientifique à travers l'état de l'art dans les trois premiers chapitres de cette thèse.

Dans le cadre d'une exploration du terrain, nous avons réalisé 20 entretiens auprès de dirigeants et de professionnels de l'accompagnement pour apprécier la pertinence du problème identifié, nous permettre de préciser notre problématique et la formuler dans une question de recherche interrogeant les fonctions du BM. Nous avons identifié un manque dans la littérature scientifique portant sur le BM et notamment sur la question du pilotage par le BM. La connaissance apportée sur ce sujet est encore embryonnaire (Montemari et al., 2019) et la connaissance produite par notre travail devrait permettre d'apporter une contribution théorique et une connaissance managériale.

Sur le plan théorique, il s'agit de participer à l'étude des fonctions du BM, plus précisément ici à son utilisation dans une fonction de pilotage. Sur le plan managérial, il s'agit d'apprécier la façon dont les entrepreneurs et les *managers* pourraient employer le BM dans une telle fonction.

Question n°2-la question méthodologique : comment apporter la connaissance ?

Autrement dit, comment répondre valablement à la question gnoséologique ? La question méthodologique renvoie à l'étude des méthodes permettant de répondre à la question de recherche et à opérer des choix pour accéder au terrain, collecter les données puis les analyser et les restituer (Verstraete, 2001). Notre objet de recherche porte sur l'appréciation du BM dans une fonction de pilotage. L'observation de ce phénomène s'inscrit dans une démarche praxéologique relevant d'un positionnement qualifié de pragmatique. Le caractère exploratoire de notre recherche nous conduit à engager une démarche de recherche ingénierique (Chanal et al., 1997, 2015) pour laquelle les auteurs considèrent que « *le chercheur devient un ingénieur organisationnel, qui conçoit un outil, le met en place dans l'entreprise et l'évalue avec les utilisateurs.* » Le protocole mobilisé pour ce travail de thèse s'appuie donc sur une combinaison de méthodes de recherche qualitatives visant à expliquer un phénomène et se déroulant en trois temps présentés, dans cette partie 2 de la restitution du travail de recherche.

Ces trois phases nous permettent de préciser le sujet, les contextes et les modalités les plus efficaces pour répondre à la question de recherche. La première phase porte sur la réalisation d'une exploration du terrain conduite par des entretiens semi-directifs auprès de 20 acteurs concernés par notre sujet. Les conclusions de cette phase exploratoire nous amènent à réaliser une étude de cas pour mieux comprendre l'activité de pilotage au sein d'une organisation et questionner plus en profondeur le dirigeant sur ses pratiques et sa vision. Ce deuxième niveau d'étude conduit à réaliser une troisième investigation. Cette dernière mobilise un cadre opératoire différent, offrant de plus grandes interactions avec le terrain avec la réalisation d'une recherche-action multi-terrain qui nous a semblé la plus pertinente pour répondre *in fine* à notre question de recherche. Ce type de méthode est particulièrement adapté lorsque le chercheur étudie un phénomène complexe sur lequel il a peu de contrôle (Eisenhardt, 1989 ; Dougherty, 2002 ; Yin, 2003 ; Hlady-Rispal, 2000).

Question n°3- la question éthique : quelle est la valeur et l'utilité de la connaissance apportée ?

La question éthique renvoie à la valeur et à la validité de la recherche. Si les apports et les limites sont présentés dans la dernière partie de la thèse, nous pouvons apporter ici deux éclairages sur la valorisation des connaissances scientifiques produites. Sur le plan théorique, notre recherche permet de préciser des concepts (*design*, BM, pilotage par le BM, tableau de

bord). Sur le plan managérial, les apports de cette recherche concernent les *startups* (et de manière plus élargie toute organisation naissante). Ces jeunes pousses à la recherche de leur modèle économique, marquées par leur caractère technologique et innovant, visant une forte croissance et une internationalisation de leurs marchés nécessitant d'importants besoins en ressources financières, éprouvent des difficultés à s'imposer sur leurs marchés puis à survivre à un développement rapide. Avec un taux de mortalité très élevé, l'investissement des pouvoirs publics dans la phase d'amorçage de ces *startups* pose question. Un des axes de valorisation de ce travail de recherche porte sur la mise au jour d'une méthode (basée sur un outil pré-existant mis au point dans le cadre de GRP-Lab) permettant aux *startups* de mieux piloter leur développement, d'anticiper leurs changements stratégiques et peut-être d'éviter une fin précipitée (notamment lorsqu'elle pourrait être imputée au pilotage). Les résultats de cette recherche pourraient conduire à proposer aux entrepreneurs une nouvelle lecture de leur organisation reliant la stratégie (formulée dans le BM initial) et les opérations avec la création d'indicateurs permettant d'apprécier l'évolution sur toutes les composantes du *Business Model* et leurs liens (aspect systémique). La contribution théorique sur un nouvel usage du BM et la possibilité de concevoir une méthode de pilotage s'inscrivant dans un programme de recherche local porté depuis plus de 15 ans par l'équipe Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux que nous allons présenter dans la section suivante.

4.1.2 Participation à un projet de recherche sur les fonctions du BM

Notre travail doctoral s'inscrit dans un projet de recherche porté depuis 2005 par le Professeur Thierry Verstraete au sein de l'équipe Entrepreneuriat de l'Institut de recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Bordeaux. La première thèse publiée sur le BM rédigée par Estèle Jouison-Laffite proposait d'accompagner les entreprises en création avec le BM. Partant de ce travail doctorale et de travaux plus ancien, Verstraete et Jouison ont collaboré et ont proposé une modélisation du BM en trois dimensions comportant elles-mêmes différentes composantes. Le BM GRP naissait et depuis, les contributions scientifiques de l'équipe sur le modèle n'ont eu de cesse d'explorer de nouveaux champs (BM et pédagogie, BM et accompagnement, BM de l'économie sociale et solidaire, BM des organisations culturelles), de nouvelles applications (le BM comme outil de créativité, le BM comme outil d'accompagnement, le BM comme outil de diagnostic...). Le programme de recherche décline ainsi 11 fonctions du BM présentées dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1 Programme de recherche portant sur les fonctions possibles du *Business Model* (Verstraete et al. ; 2022, p.36)

Fonction du BM	Description
A - Conception (<i>design</i>)	Le BM aide à concevoir un projet, partant éventuellement d'une phase créative pour innover, et allant éventuellement jusqu'à mobiliser les services d'accompagnants (ex : incubateurs).
B - Redéfinition (<i>redesign</i>)	Le BM est utilisé pour reformuler un projet ou une stratégie, redéfinir le modèle, notamment en cas de pivotement.
C - Créativité	Le BM sert de cadre à la créativité, par exemple lors d'un brain Post-it ou de la construction d'une carte mentale pour imaginer des possibles (évolution, innovation, pivotement).
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.
E – Pédagogie	Le BM offre un cadre d'enseignement de l'entrepreneuriat et de certains éléments du marketing, de la stratégie, du financement, etc. inhérents à tout projet d'entreprendre ou de lancement d'activités/produits.
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 : pitch).
G - Analyse concurrentielle	Le BM des concurrents est mis au jour et étudié.
H - Benchmarking	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.
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>).
J - Cadre cognitif pour la recherche (voire pour la pratique)	Le BM offre un cadre de collecte, d'analyse, voire de présentation des terrains étudiés (organisations sociales finalisées).
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 devoir faire l'objet d'une éventuelle intervention.

Nos travaux s'inscrivent dans ce programme de recherche et visent à apprécier la pertinence du *Business Model* dans la fonction de pilotage des organisations. Parmi les publications sur le BM

de l'équipe de recherche GRP-Lab, nous pouvons observer l'usage de méthodes d'accès au terrain essentiellement qualitatives que nous avons recensées dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2 Liste des publications de l'équipe GRP-Lab classées selon les thématiques du programme de recherche portant sur les fonctions possibles du *Business Model* adapté de Verstraete et ali. (2022)

Fonction du BM	Publications de l'équipe par auteur(s) et année	Revue	Protocole
A - Créativité	Krémer F., Verstraete T. (2014) « <i>La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants</i> »	<i>Revue Internationale PME</i> , 27(1)	1 recherche-action pédagogique
B -Conception (design)	Jouison E. ; Verstraete T. « <i>Le Business Model d'une création d'entreprise</i> »	<i>Revue Française de Gestion</i> , 35(181)	1 étude exploratoire en
	Verstraete T.; Jouison-Laffitte E. (2011) « <i>A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus</i> »	<i>Management International</i> , Volume 15 n°2	1 Essai
	JOUISON, E. (2008). « <i>L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche-action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise</i> »	Thèse de doctorat en sciences de gestion	1 recherche-action
C - Reformulation (redesign)	Verstraete T. et al. (2012) « <i>Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment</i> »	<i>Revue de l'Entrepreneuriat</i> , 11(4)	1 recherche-action
D - Accompagnement	Jouison E, Verstraete T., Néraudau G., (2021) « <i>Préincubation et méthode d'accompagnement pour l'entrepreneuriat étudiant : recherche-action ingénierique sur le terrain d'Ubee Lab</i> »	<i>Revue Internationale PME</i> , 34(3-4)	1 recherche-action ingénierique
	Masamba, V. (2013). « <i>La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérente à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'incubateur I&F entrepreneuriat en République démocratique du Congo</i> »	Thèse de doctorat en sciences de gestion	1 recherche-action
E - Diagnostic	Verstraete, T., Boncler, J. et Dondi, J. (2022). « <i>Le Business Model comme outil de diagnostic: Recherche-action sur le terrain de l'association CIBC 33</i> »	<i>Revue française de gestion</i> , 306, 31-57.	1 recherche-action
F - Benchmarking			
G – Médiation et communication	Meiar A., Verstraete T., (2020) « <i>Les écarts de représentation du Business Model de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs</i> »	<i>Management International</i>	1 recherche exploratoire
	Meiar, A. (2015). « <i>Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas</i> »	Thèse de doctorat en sciences de gestion	1 cas exploratoire et 4 études de cas

H - Analyse concurrentielle			
I - Pédagogie	Krémer F., Jouison E., Verstraete T., (2017) « <i>Learning and teaching the Business Model : the contribution of a specific and dedicated web application</i> »	<i>Journal of Entrepreneurship Education</i> , 20(2),	Etude qualitative et enquête quantitative par questionnaire
	Verstraete T., Krémer F, Néraudau G., (2018) « <i>Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un Business Model.</i> »	<i>Revue de l'entrepreneuriat</i> N°17 (2)	Recherche-action pédagogique
	Verstraete T. (2015) « <i>GRP Lab : d'une théorie du Business Model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat</i> »	<i>Revue Internationale PME</i> , 38(3-4)	Essai
	Verstraete T. ; Jouison-Laffitte E. (2010) « <i>Le Business Model : une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat</i> »	<i>Revue POUR</i> , numéro 204	Essai
J - Pilotage			
K - Cadre cognitif pour la recherche (voire pour la pratique – cf. F et H)	Krémer F., Verstraete T. (2014) « <i>La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants</i> »	<i>Revue Internationale PME</i> , 27(1)	Recherche-action pédagogique
	FOUDA, N. (2014). « <i>Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises. Études de cas de développement d'entreprise</i> »	Thèse de doctorat en sciences de gestion	3 études de cas
	BOUSQUET, F. (2014). « <i>L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME</i> »	Thèse de doctorat en sciences de gestion	5 études de cas
	Verstraete T., Néraudau G., Jouison-Laffitte E., (2018) « <i>Lecture conventionnaliste du cas des établissements Thunevin</i> »	<i>Revue Internationale PME</i> , 31(1)	1 étude de cas
	Antonaglia F., Verstraete T., Néraudau G., (2020) « <i>Conciliation des missions scientifique, culturelle et économique de l'entreprise Semitour par l'orientation entrepreneuriale de son Business Model</i> »	<i>Revue Internationale PME</i> , 33(3-4)	1 étude de cas

Nous pouvons constater que cinq articles publiés dans des revues à comité de lecture et deux thèses de doctorat ont mobilisé un cadre opératoire reposant sur la recherche-action. La première thèse publiée au sein de l'équipe GRP-Lab en 2008 par Jouison-Laffitte a permis de tester le BM dans sa fonction de conception en s'appuyant sur une recherche-action sur 6 entreprises naissantes. Dans cette même démarche, la thèse de Masamba (2013) a démontré

l'utilité du BM dans le processus d'accompagnement de 3 entreprises en création au sein d'un incubateur. Une troisième thèse a permis de démontrer la pertinence qui pourrait avoir le BM dans sa fonction de médiation et de communication en contexte de reprise d'entreprise (Meiar ; 2015). L'auteur a réalisé des études de cas en utilisant le BM pour mettre au jour l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur. Enfin, deux autres thèses ont également démontré l'intérêt du BM dans sa fonction de cadre cognitif pour la recherche (Fouda, 2014 ; Bousquet, 2014) en l'intégrant dans des études de cas. On constate qu'il manque à ce jour des recherches empiriques sur deux fonctions pourtant déjà utilisées en pédagogie et par les acteurs du conseil : le benchmarking et l'analyse concurrentielle. Des discussions sont en cours pour déterminer des terrains pertinents pour ces types de fonction. L'ensemble de ces publications montrent que le BM est un outil dont les usages sont multiples et qu'il permet de renouveler la lecture du projet entrepreneurial et de l'entreprise établie. Au-delà de ce programme de recherche local, nous allons à présent regarder les thématiques de recherche et les méthodes empiriques déployées dans les thèses publiées nationalement sur *le Business Model* depuis le démarrage de notre recherche.

4.1.3 Les thèses récentes sur le BM

Pour débiter notre réflexion sur le *design* de la recherche, nous avons recensé les méthodes utilisées dans les phases empiriques dans les 21 dernières thèses en sciences de gestion publiées sur les 5 dernières années contenant dans leur description les mots-clés *Business Model*. Nous observons une grande variété de méthodes de recherche qualitative comme en témoigne cette sélection présentée dans le tableau 4.3. Au 15 juin 2022, une recherche effectuée sur le site *theses.fr* indique que le nombre de thèses soutenues en France toutes disciplines confondues avec les mots clés de description « *Business Model* » s'élève à 15 361 thèses. Le nombre de thèses soutenues en sciences de gestion se monte à 1082 thèses. Enfin pour observer les travaux les plus récents, entre le 1^{er} janvier 2017 et le 30 juin 2022, période de réalisation de notre thèse de doctorat, le nombre de thèses soutenues en sciences de gestion avec les mots clés *Business Model* s'élève à 21 thèses. Ce recensement des thèses soutenues dans notre discipline et plus précisément sur notre objet de recherche a permis de voir que les publications sur le *Business Model* sont foisonnantes, de mieux comprendre comment les chercheurs avaient conduit leurs recherches empiriques, de confirmer que l'investigation du terrain nécessite des allers-retours entre la théorie et la pratique et que les usages du *Business Model* constituent un phénomène qui ne peut être observable qu'en situation.

Tableau 4.3 Étude des méthodes de recherche utilisées dans les thèses publiées en sciences de gestion depuis 2017 comprenant les mots clés *Business Model* à partir du site theses.fr consulté le 15 juin 2022

Titre de la thèse	Auteur	Soutenue le	Méthodologie d'accès au terrain
<i>How do startups manage uncertainties of innovation ecosystem development ? The case of a startup using Electric Vehicles for Corporate Employee Transport Service in Bangalore, India</i>	Haruki Sawamura	16 juillet 2021	Une étude de cas unique d'une <i>startup</i> de Bangalore
Contribution à l'étude des déterminants du <i>Business Model</i> social : vers une taxonomie axée sur le <i>Business Model</i> et la vision stratégique de l'entrepreneur social	Monica Liliana Ramirez Alvarez	24 juin 2021	Une étude exploratoire portant sur 14 entreprises sociales suivie d'une étude qualitative réalisée auprès de 3 entrepreneurs sociaux, suivie par une étude de cas.
L'innovation de <i>Business Model</i> dans les entreprises en réseau : étude au niveau inter-organisationnel	Amina Hamani	31 mai 2021	Deux études qualitatives longitudinales ont été conduites : la première étude, concerne une étude de cas unique de deux entreprises en réseau. La seconde concerne une étude de cas multiple de 10 jeunes entreprises.
L'écosystème social territorial, émergence et caractérisation. Une modélisation par la valeur à travers l'auto-ethnographie	François Gravie-Plande	12 janv. 2021	Une étude qualitative menée sur 4 ans. De type auto ethnographique, l'étude s'est appuyée sur la création d'une association sur le territoire girondin afin de tester, guider et observer l'émergence d'un Écosystème Social Territorial (EST) avec une approche multi-niveaux (micro-meso-macro).
Transformation numérique et pilotage de l'évolution de SI : applications dans l'industrie bancaire	Mouaad Hafsi	17 déc. 2020	Entretiens semi-directif et focus groupes ainsi que l'usage de deux paradigmes (étude descriptive et étude prescriptive) pour les deux projets de recherche.
Les conditions de performance de l'innovation de <i>Business Model</i> dans les entreprises établies : une analyse quali-quantitative comparée	Léa Bunnens	27 nov. 2020	Utilisation de la méthode QCA ou Analyse Quali-Quantitative comparée dans le cadre d'une thèse CIFRE réalisée dans le groupe Renault
Etude de la dynamique entrepreneuriale en entrepreneuriat féminin, une lecture par le <i>Business Model</i> du cas des mampreneurs	Nadine Lacle	07 oct. 2020	Approche longitudinale. Méthode biographique et observation non participante adoptées.
La transformation digitale des entreprises : effectuation et <i>Business Model</i> Digital Dynamique (BMD ²)	Patrick Varenne	06 juil. 2020	Recherche-action : trois organisations étudiées
Espaces collaboratifs d'innovation <i>corporate</i> et exploration de nouveaux <i>Business Models</i> : le cas d'Altran	Karine Sacepe	08 nov. 2019	Une étude de cas longitudinale à caractère ethnographique au sein de la société Altran explore la place des ECI dans l'organisation, leurs activités réelles autour des clients ainsi que l'usage des artefacts/ équipements mis à disposition des utilisateurs

Le modèle économique des structures à finalité sociale : analyse du processus d'articulation avec le <i>Business Model</i> à travers une approche par les flux de valeur	Mariyam Lakhhal	21 oct. 2019	Après une étude qualitative exploratoire, quatre cas ont été étudiés sur la base d'entretiens semi-directifs ayant permis de produire une version narrative des BM et des modèles économiques afférents.
Adoption de l' <i>Open Source</i> par les organisations : articuler <i>Business Model</i> ouvert et implication dans les communautés	Véronique Sanguinetti	11 déc. 2019	Le <i>design</i> de recherche intègre deux approches : une première approche qualitative est basée sur 25 entretiens d'experts issus du monde académiques et du monde de l'entreprise. Une seconde approche quantitative est basée sur un échantillon de 307 <i>managers</i> et responsables d'entreprises.
L'open source entre concurrents : approche de la création et de l'appropriation de valeurs par les <i>Business Models</i> et la coopération	Amel Chaïb Setti	06 déc. 2019	Méthodologie de recherche mixte avec une première étude quantitative qui permet de dégager trois BM de projets open source types. À partir de ces trois catégories, une sélection des cas est réalisée.
Les <i>business modèles de l'open source hardware</i>	Laetitia Thomas	22 nov. 2019	Une étude qualitative multinationale réalisée en trois étapes : des entretiens qualitatifs menés auprès de 23 initiatives issues de « l'Observatoire de l'Open Source Hardware », suivis d'une étude de cas sur 4 acteurs du secteur automobile, suivie d'une étude empirique sur les acteurs dans l'écosystème d'innovation d'OSH de la ville de Barcelone.
Analyse de la transformation d'un <i>Business Model</i> : le cas de la mutation vers une distribution omnicanal	Guillaume Do Vale	15 nov. 2019	Une étude de cas multiple avec adoption du cadre conceptuel Strategy-as-Practice/Marketing-as-Practice. Nous avons réanalysé nos données en adoptant les principes de la méthode Gioia.
Évolution des <i>Business Models</i> d'incubateurs : contribution de la théorie des capacités dynamiques	Amandine Maus	12 nov. 2019	Deux études qualitatives ont été conduites : la première, de nature exploratoire, est composée de 20 entretiens semi-directifs réalisés avec des directeurs d'incubateurs français. La seconde est une étude de cas multiple et longitudinale. D'avril 2016 à février 2018, 135 entretiens semi-directifs, près de 480 heures d'observation non participantes ont été réalisés auprès de 4 incubateurs français.
<i>Processus d'innovation de Business Model</i> par une perspective <i>sensemaking</i> : le cas d'un cabinet de conseil en management.	Alexis Laszczuk	26 sept. 2018	Démarche ethnographique pour l'étude du développement d'un nouveau BM au sein d'un cabinet de conseil en management.
Les <i>Business Models</i> inclusifs. : Une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au cœur d'une activité économique, en France	Jérémy Ranjatoelina	31 mai 2017	Une recherche-action en Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) menée pour la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) a conduit à l'analyse des portefeuilles de <i>Business Model</i> de 3 organisations.
De l'intérêt de la mise en réseau de données logistiques	Yann Le Roch	20 déc. 2017	Recherche sous contrat CIFRE pour le compte d'un consortium.

standardisées : des technologies supports aux <i>Business Models</i>			
L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur : Cas des acteurs du livre numérique en France	Adeline Buton	04 juillet 2017	Une étude de 8 cas d'acteurs français positionnés sur le marché émergeant du livre numérique.
L'évolution du <i>Business Model</i> de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal	Mamour Ndour	27 nov. 2017	Une approche qualitative par une étude comparative de <i>startups</i> sociales des TIC dont 10 <i>startups</i> en France et 10 <i>startups</i> au Sénégal.

Ce tableau informe sur les sujets récemment investis par les chercheurs touchant au *Business Model* que nous avons préalablement commenté dans le chapitre 2 du présent document (p.74). S'agissant de l'approche méthodologique du terrain, les auteurs privilégient les démarches qualitatives (19 thèses sur 21) avec deux types principaux de cadres opératoires : des études de cas multiples et des études de cas unique et longitudinale et une variété de techniques d'enquête : entretiens-semi directifs, *focus group*, observation passive et active, méthode biographique et auto-ethnographique. Trois thèses se distinguent par leur approche méthodologique : la thèse Brunnens (2020) utilisant la méthode QCA Analyse Quali-Quantative comparée, la thèse de Chaïb (2019) réalisant une première étude quantitative qui permet de dégager trois catégories de BM suivie d'une sélection des cas et enfin, la thèse de Varenne (2020) mobilisant la recherche-action. On observe, dans 4 thèses, une approche du terrain par phases successives, avec une première étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens, permettant de détecter des cas pertinents pour la réalisation d'étude plus approfondie.

Nos lectures de thèses ont conduit à consulter plus spécifiquement les travaux produits au sein de l'équipe de recherche de rattachement (Meiar, 2015 ; Bousquet, 2014 ; Biloa-Fouda, 2015 ; Masamba, 2013 ; Servantie, 2010 ; Jouison-Laffitte, 2009). Elles relèvent d'une approche du terrain très pragmatique par le recours à la recherche-action notamment. Les thèses consultées sur le BM dont la publication est antérieure à la période retenue dans le tableau a permis également de voir que la démarche qualitative est essentiellement adoptée pour cet objet de recherche. Ces lectures ont fortement influencé notre approche du terrain et ont soulevé de multiples questions en matière de publication et de valorisation académique, interrogeant la place donnée aux stratégies qualitatives dans les publications internationales notamment.

La mobilisation d'une démarche quantitative pour observer le phénomène d'évolution du BM et le processus de pilotage dans une organisation a été rapidement exclue de nos choix méthodologiques. Si la méthodologie qualitative nous semblait la plus appropriée, en revanche, nous hésitions encore sur le protocole à déployer pour répondre à notre question de recherche. Nous avons sélectionné deux méthodes principales : l'étude de cas et la recherche-action. Des doutes subsistaient encore sur l'intérêt que les praticiens allaient accorder à notre problématique car elle suggérait un nouvel usage du BM qui pouvait entraîner des freins de la part des créateurs et dirigeants. C'est pourquoi nous avons procédé par tâtonnements et par étapes.

Nous avons donc étudié et comparé les méthodes d'enquêtes qualitatives pour pouvoir concevoir un cadre opératoire pertinent. La recherche qualitative s'inscrit dans une succession historique d'approches scientifiques qui cherchent à mieux comprendre les évolutions de nos sociétés d'un point de vue ethnographique, sociologique ou psychologique. Pour Dumez (2011, p.48) la recherche qualitative se caractérise par le fait : *« qu'elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation [...] et par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. »* Pour Mucchielli (2009), la méthodologie qualitative est une stratégie de recherche ayant recours à diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer et d'interpréter un phénomène humain ou social. C'est notamment l'hétérogénéité des sources empiriques dans la recherche qualitative qui en garantit l'objectivité : elle permet en effet la triangulation, c'est-à-dire le fait que des analyses fondées sur un type de données peuvent être confirmées par l'analyse de données obtenues de manière indépendante (Dumez ; 2011, p.50).

Baumard et Ibert (2014, p.106), s'appuyant sur la vision de Stake (1995), considèrent qu'avec l'approche qualitative, le chercheur bénéficie en général d'une grande flexibilité, la question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain. Hlady-Rispal (2002, p.20) distingue cinq types de configurations dans les études qualitatives :

Tableau 4.4 Cinq types de configurations dans les études qualitatives en sciences de gestion adapté de Hlady-Rispal (2002, p.20)

<ul style="list-style-type: none"> • Des études exploratoires et descriptives 	<p>Il s'agit de recherches empiriques diverses, qui ont recours à des méthodologies qualitatives d'ordre clinique ou ethnographique. Elles désignent également le recours à l'étude de cas ou à la monographie ; elles peuvent s'élargir à des comparaisons inter-organisationnelles ou prendre une dimension historique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Des recherches empirico-formelles 	<p>Ces dernières se construisent autour de la méthodologie du test d'hypothèses. L'investigation se fonde sur des hypothèses issues de la théorie et permettent d'asseoir un raisonnement particulier dont la validation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Des recherches action – intervention 	<p>Dotées d'une visée « transformative » envers l'organisation, l'objectif est la construction de concepts, la production de méthodes et/ou l'élaboration d'outils au cours d'interventions demandées par les organisations. Le chercheur est à la fois acteur et observateur de la modification que son action provoque dans les pratiques de gestion.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Des recherches logico-formelles 	<p>dont le but est discursif. Le recours à la conceptualisation y est dominant. Il s'agit de réflexions et de synthèses à partir de documents de recherche, constructions théoriques, inventaires critiques, confrontations de modèles ou de méthodes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Des recherches multi-méthodes 	<p>Elles combinent des domaines ou des phases d'intervention à propriétés différentes ou qui procèdent par multi-angulation d'outils et/ou de sources d'information sur des terrains qu'on aurait pu analyser d'une seule façon. Le procédé permet de consolider ou de garantir les résultats obtenus.</p>

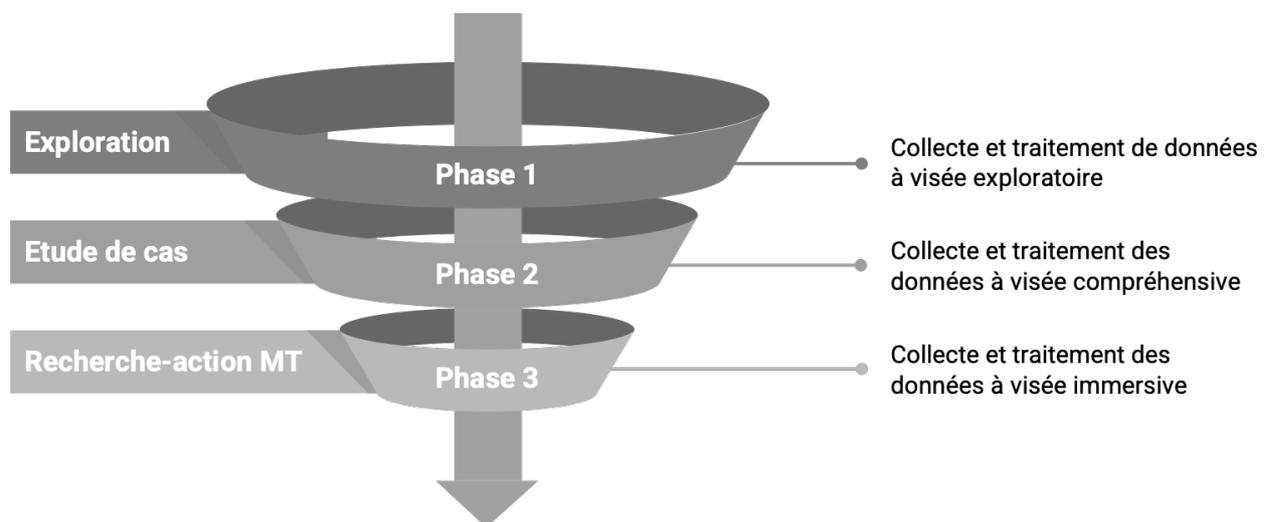
Parmi ces configurations, nous avons plus précisément étudié les caractéristiques de trois stratégies de recherche qui nous semblaient pertinentes pour conduire notre accès au terrain : l'étude exploratoire descriptive, l'étude de cas et la recherche-action. Ces stratégies de recherche ont été mises en œuvre dans le cadre de trois phases successives présentées dans la section suivante.

4.1.4 Une démarche pragmatique et une méthode en 3 phases

Nos lectures des travaux produits sur le BM et plus largement sur les stratégies de recherche qualitatives ont conduit à aborder notre terrain par phases successives :

- une première phase reposant sur une exploration du terrain visant à interroger des entrepreneurs et des experts pour vérifier que nos questions sur les usages du BM rencontraient un intérêt auprès des praticiens. Cette phase a duré 9 mois au cours desquels 20 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de dirigeants, de créateurs d'entreprise, de conseillers et de responsables de structures d'accompagnement ayant permis d'identifier des cas pour leur caractère instrumental (Stake, 1995) et de créer un climat de confiance avec les porteurs de projet pour débiter les phases 2 et 3.
- une deuxième phase d'entretiens semi-directifs approfondis réalisés dans le cadre d'une étude de cas auprès d'un dirigeant de *startup* ayant permis de tester une grille de questions afin de voir quels résultats pouvaient être obtenus par cette méthode et d'apporter des éclairages sur la stratégie de recherche à adopter.
- une troisième phase nous a conduit à la réalisation d'une recherche-action multi-terrain portant sur trois typologies d'organisations sélectionnées à différents stades de développement permettant de collecter les données nécessaires pour apporter une contribution théorique et managériale.

Figure 4.6 Description des trois phases successives d'accès au terrain



Nous allons présenter les éléments ayant déterminés nos choix de recherche pour chacune de ces phases. La logique de l'ensemble de notre démarche de recherche repose sur un accès au terrain en entonnoir : les usages du BM et la question du pilotage étant interrogés dans un

premier temps dans une forme d'exploration très ouverte, nous conduisant, dans un second temps, à mobiliser une méthode plus en proximité avec le terrain, cette dernière nous ayant amenée, dans un troisième temps, à rentrer plus en profondeur dans les organisations pour mettre au jour avec les dirigeants un nouvel outil et le mettre en test.

4.1.4-1 Défricher le sujet par une exploration du terrain (phase 1)

Considérées comme l'un des cinq types de configuration utilisés dans les recherches qualitatives (Hlady-Rispal, 2002), les études exploratoires et descriptives s'inscrivent dans une logique de découverte. Elles ont recours à des méthodes qualitatives d'ordre clinique ou ethnographique. Elles désignent également le recours à l'étude de cas ou à la monographie ; elles peuvent s'élargir à des comparaisons inter-organisationnelles ou prendre une dimension historique. Savall et Zardet (1995) affirment que ces recherches ont un raisonnement inductif dominant et « *une attitude vis-à-vis de l'entreprise « contemplative » (observation distante soi-disant sans interférence).* » Appliquées au domaine du marketing, les études exploratoires ont pour finalité d'identifier des faits ou comportements a priori non encore connus ou de clarifier un problème ou comportement encore mal défini ou mal cerné. Ces études ont donc pour objet d'éclairer la complexité d'un sujet, d'en montrer les différents aspects et d'en permettre une meilleure compréhension. Elles comprennent les études qualitatives et documentaires (Mercator 13^e édition)

Au terme de notre revue de littérature et après avoir fait émerger une première réflexion sur la problématique du pilotage par le BM, nous percevions que l'état des connaissances sur ce sujet complexe nécessitait d'être précisé et illustré par une intervention sur le terrain. L'étude exploratoire nous a semblé être une approche intéressante pour défricher notre sujet et mettre en perspective les discours de trois catégories d'acteurs : les créateurs, les dirigeants et les consultants pour évoquer les usages du BM dans le temps et la question du pilotage. Nos choix ont conduits à réaliser une phase que nous avons qualifiée d'exploration du terrain qui s'est déroulée entre mars 2021 et janvier 2022 et qui avait trois objectifs principaux : vérifier que notre sujet de recherche entrait en résonance avec les préoccupations des praticiens, mieux comprendre leurs usages du BM et leurs pratiques en matière de pilotage et identifier des terrains intéressés pour aller plus loin dans la recherche car nous avions l'intuition que des

échanges plus poussés étaient nécessaires pour répondre précisément à la question de recherche. Ces échanges seraient conduits sous la forme d'entretiens.

Pour Chevalier et Meyer (2018, p.108), la conduite d'entretien est l'une des pratiques de collecte de données parmi les plus répandues en sciences de gestion (Bryman et Bell, 2015 ; Yin, 1994). Elle est très largement utilisée par les chercheurs car elle permet de collecter rapidement des données riches et de première main. L'entretien n'est ni une conversation amicale, ni une discussion, ni un interrogatoire, ni une interview journalistique, ni une confession. L'entretien est une méthode de recueil des données qui participe d'une démarche préparée à l'avance et s'intègre dans un plan de recherche. Le « bon entretien » a pour objectif la compréhension de ce qui se passe pour l'autre. Il vise à réunir des discours, des récits et des matériaux discursifs permettant de comprendre les représentations mentales et les pratiques des individus au sein des organisations investiguées lors d'une recherche.

Chevalier et Meyer (2018, p.107) rappellent la nature des trois principaux types d'entretiens :

« - les entretiens directs, constitués de questions très précises, en général fermées, préparées à l'avance par le chercheur et posées dans un ordre déterminé. Ils permettent de collecter rapidement des réponses précises à des questions spécifiques dans un cadre hypothético-déductif.

- les entretiens non directs, constitués d'échanges au cours desquels le chercheur recueille des discours et des récits sur une thématique donnée sans questions préparées à l'avance (De Ketele et Roegiers, 1996). L'objectif est ici de collecter des informations brutes et laisser l'interlocuteur s'exprimer le plus librement possible sans influencer ou biaiser ses propos.

- les entretiens semi-directifs qui sont l'une des méthodes, si ce n'est la méthode de collecte de données la plus répandue en recherche qualitative. Ils reposent sur une série de thématiques et de questions préparées à l'avance. L'objectif n'est pas d'obtenir des réponses précises à des questions fermées ou des théories professées (Argyris et Schön, 1974) par des interlocuteurs mais, au contraire, de comprendre les pratiques, les comportements et les perceptions des individus en lien avec la question de recherche (Thiétart, 2014). »

Nous avons retenu cette dernière méthode pour réalisation nos entretiens en complément d'une collecte de données secondaires et des observations que nous avons consigné dans un carnet d'entretien.

Ces entretiens nécessitent un travail préalable de conception d'outils précisant les questions ou les thèmes à aborder avec les personnes interrogées et renvoyant à un paradigme épistémologique présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4.5 Les caractéristiques des trois grands types d'entretiens de Chevalier et Meyer (2018, p.108)

	Directif	Non directif	Semi directif
Principales caractéristiques	Collecte rapide de réponses à des questions spécifiques visant à assurer la fiabilité ou la mesure d'informations de concepts clés	Conversation libre nécessitant une grande empathie et visant la collecte de propos et de récit bruts	Collecte de réponses riches visant à comprendre des pratiques et/ou des perceptions des individus en lien avec la question de recherche
Questions	Préparées à l'avance est posées dans un ordre précis	Non préparées à l'avance	Trame <i>flexible</i> préparée à l'avance
Paradigme épistémologique	Hypothético-déductif	Inductif	Abductif

La conduite d'entretien est à la fois simple et complexe, elle nécessite de la part du chercheur une attitude compréhensive et empathique pour créer une relation de confiance permettant de libérer la parole (Rogers, 1968). Les conditions de réalisation nécessitent également d'être anticipées par le chercheur, elles portent notamment sur le lieu, la durée et les enregistrements.

Enfin, un dernier élément important nécessite d'être anticipé dans notre projet de recherche, les méthodes et outils utilisés dans le traitement des données. L'analyse de discours intègre un travail de codage qualifié de « fastidieux » par Allard-Poesi (2003). Le processus de codage « consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées » (Allard-Poesi et al., 2003). Ce travail suit une première étape de définition de l'unité d'analyse. La codification des données est partiellement conçue dans le canevas de recherche ; elle est enrichie lors de la collecte des données ; elle est complétée lors de la phase d'analyse des données (Hlady-Rispal, 1994). Nous précisons dans la section 4.2 de ce chapitre le contenu du cadre opératoire, du corpus théorique de référence, de l'échantillonnage, des techniques d'approche, des instruments de collecte de l'information et du traitement des données.

Au terme de cette première phase exploratoire il nous a fallu retenir une organisation dont le dirigeant accepterait de consacrer un peu plus de temps à notre démarche qui nécessitait de mobiliser une méthode plus adaptée pour mieux comprendre le processus de pilotage notamment. La méthode que nous avons retenue est l'étude de cas que nous allons présenter maintenant.

4.1.4-2 Le recours à l'étude de cas (phase 2)

L'étude de cas est une étude approfondie d'un fait, d'un sujet, d'un phénomène, d'une institution ou d'un groupe de personnes permettant d'obtenir une connaissance vaste et détaillée d'un ou de plusieurs objet(s) de recherche (Yin, 1984). L'étude de cas constitue une stratégie de recherche à part entière (Yin, 2003). Elle permet d'analyser en profondeur un ou plusieurs phénomène(s) complexe(s) et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une logique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Dougherty, 2002 ; Yin, 2003 ; Gavard-Perret et al., 2012).

Le recours à cette méthode engage le chercheur à adopter un raisonnement abductif et une posture empathique dans une perspective constructiviste considérant que la réalité n'est pas donnée mais construite par des relations établies entre les individus. Le comportement de ces derniers se comprend en tenant compte de l'influence du milieu au sein duquel ils évoluent. La démarche nécessite d'obtenir plus d'informations que celles fournies par les méthodes quantitatives. Ces dernières testent certaines variables, sans vraiment tenir compte du contexte dans lequel elles sont mesurées (Yin, 1981), le chercheur qualitatif veut savoir comment et pourquoi celles-ci existent (Eisenhardt, 1989 ; Mintzberg, 1979).

L'étude de cas est constituée par : la réalisation d'une recherche littéraire ou documentaire, la réalisation d'entretiens, la collecte et l'étude de documents sur l'organisation étudiée. La construction et l'analyse de ces données ont comme visées de saisir l'objet à l'étude dans ses dimensions de temps et d'espace tels qu'ils s'élaborent dans un milieu social donné (Yin, 1994) Pour Eisenhardt (1989), le cas, contingent à la recherche, pourra être choisi parce qu'il est typique ou au contraire original, pour son intérêt instrumental par rapport à la théorie (site-test d'une théorie par exemple) ou pour son intérêt intrinsèque (Stake, 1995). Stake (1995) distingue trois types d'études de cas : le cas intrinsèque, le cas instrumental, les cas collectifs dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 4.6

Tableau 4.6 les types de cas selon Stake (1995)

Type de cas	Spécificité
Le cas intrinsèque	<p>Il présente un intérêt en soi. Il n'intervient pas comme une situation illustrant un phénomène plus général. Il est étudié dans une démarche qui ne vise pas à faire émerger une théorie. C'est <i>en lui</i> que se situe la connaissance recherchée.</p>
Le cas instrumental	<p>Il vaut par sa capacité à illustrer une situation plus générale. Son étude vise à comprendre une règle dépassant les aspects anecdotiques du cas lui-même. Le cas n'a pas d'intérêt en soi. Il joue un rôle de support dans l'étayage théorique ou facilite la compréhension de quelque chose. C'est <i>derrière lui</i> que se situe la connaissance recherchée.</p>
Les cas collectifs ou multi-sites	<p>Ces cas visent également à étudier un phénomène de portée générale à partir de plusieurs situations emblématiques de ce phénomène. Il s'agit d'une étude instrumentale s'appuyant sur plusieurs cas pour mieux comprendre un phénomène, une population, ou une condition générale. Les cas peuvent être similaires ou non. Ils sont choisis en fonction de la compréhension qu'ils sont en mesure d'apporter sur le phénomène étudié. Le chercheur observe et analyse chaque cas pour lui-même puis compare les résultats obtenus pour dégager des processus récurrents.</p>

Les cas collectifs ou multi-sites, tels que définis par Stake, constituent une approche intéressante pour trouver des éléments de réponse à notre question de recherche. Ils renvoient à la question de l'échantillonnage. La question du nombre cas nous conduisant vers la saturation théorique et permettant le principe de généralité et de réplification (Yin, et Glaser et Strauss ; 1967) se pose dans la phase 2 de notre recherche. Si Eisenhardt (1989) a considéré un temps qu'en deçà de quatre cas, il est souvent difficile de générer une théorie complexe, cette limite inférieure est niée par R. Yin (1994) qui propose, pour des études exploratoires s'inscrivant dans une logique de découverte, de comparer deux à trois cas. Yin et al. (1993) considèrent que l'étude de cas unique, comme les études de cas multiples, est généralisable à des propositions théoriques et non à des populations et à des univers autres que ceux du cas (Yin, 1990).

Les études explicatives ou confirmatoires préfèrent souvent les cas multiples (d'un nombre variable adapté au plan de recherche, souvent entre quatre et dix) pour leur potentiel de comparaison et de réplification, favorisant la génération ou la confirmation de théories susceptibles d'être généralisées (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt a affirmé qu'il n'est pas envisageable d'effectuer une recherche sur un échantillon théorique inférieur à quatre cas, parce que la théorie résultante pécherait par simplisme et manque d'ancrage dans le terrain. Elle

concèdera finalement (Eisenhardt, 1991) une légitimité théorique au cas unique s'il est suffisamment riche.

Hlady-Rispal (2015, p.252) souligne que l'étude de cas a pour but de décrypter « *des processus complexes où le chercheur se trouve dans une situation d'intériorité vis-à-vis de l'organisation étudiée, est encore peu utilisée en gestion.* » Hlady-Rispal considère que plusieurs explications peuvent expliquer ce phénomène : « *le nombre réduit de sociétés prêtes à confier leurs secrets organisationnels à un chercheur ayant une mission de publication : leur peu de conviction quant à l'intérêt stratégique des résultats découverts, la faible reconnaissance enfin du monde académique qui tend encore à privilégier les méthodes de traitement quantitatif* » (2015, p.252). Mais en proposant un certain nombre de prérequis à sa mise en œuvre Hlady-Rispal (2015) démontre qu'elle s'avère être une méthode rigoureuse et applicable à l'étude des organisations.

De la Ville (1997) considère que la valeur de la contribution théorique des études de cas ne peut être mise en cause. « *Tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* » (Romelaer, 1994, p. 49). March et col. (1991) avancent que tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale et démontrent que les organisations peuvent apprendre considérablement d'un seul évènement : c'est notamment le cas des compagnies aériennes ou des centrales nucléaires qui, d'un seul accident, cherchent à tirer des lois de portée générale à la sécurité (Hlady-Rispal, 2002, p.62).

La validité des connaissances générées à l'aide de l'étude de cas peut être soumise à ce que Hlady-Rispal (2002, p.81) appelle « des tests-qualité » : « *Le chercheur qui s'engage dans une démarche différente de l'approche hypothético-déductive doit être conscient des avantages et des limites de sa méthode de développement de connaissances et démontrer qu'il a pris les mesures nécessaires pour en minimiser les lacunes.* » Quatre points de contrôle sont proposés pour lesquels le chercheur devra répondre aux questionnements et aux moyens requis : la fidélité, la validité du construit, la validité interne et la validité externe détaillés dans le tableau 4.7

Tableau 4.7 Une définition adaptée des tests-qualité (Hlady-Rispal, 2002, p.82)

<i>Test-qualité</i>	<i>Questionnement</i>	<i>Moyens requis</i>	<i>Temps de la recherche</i>
<i>Fidélité</i>	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observer ?	Accès aux données du terrain. Explication de la démarche et des outils mis en œuvre.	Collecte
<i>Validité de construit</i>	Lors ce que le chercheur parle d'un concept (exemple la confiance), est-ce bien de ce concept dont il parle ?	Définition des concepts à partir des travaux de hauteur. Identification des faits qui génère le concept et de ce qui le traduit. Multi angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes.	Collecte
<i>Validité interne</i>	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	Émission de synthèse lors de chaque entretien, en début de nouvel entretien. Émission de propositions rivales. Élaboration pour chaque explication. Remise d'un compte rendu final.	Collecte Analyse
<i>Validité externe</i>	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'applique-t-il à d'autres cadres ou environnements ?	Application de l'ensemble des moyens précédemment proposé. Réplication. Saturation théorique.	Analyse

Toutefois, pour Gagnon (2012, p.3), l'étude de cas présente des faiblesses : « *elle est onéreuse en temps, tant pour le chercheur que pour les participants [...] sa validité externe pose problème car une étude de cas peut difficilement être reproduite par un autre chercheur [...] enfin, elle présente des lacunes importantes quant à la généralisation des résultats. En effet, il y a peu de chances d'avoir suffisamment d'études d'autres cas exactement comparables pour rendre les conclusions applicables à toute une population.* » (Lecompte et Goetz, 1982 ; Lucas, 1974 ; McMillan et Schumacher, 1984 ; Whyte, 1963 ; Worthman et Roberts, 1982).

Nous considérons l'étude de cas comme l'une méthode pertinente pour répondre à notre question de recherche. Mais des doutes subsistent sur les résultats que nous pourrions obtenir avec cette méthode. En effet, pour Yin (1990) l'étude de cas peut constituer une stratégie de recherche à part entière et viser principalement la génération de concepts et de propositions théoriques. Or, notre volonté est non seulement de répondre à notre question de recherche mais également, de générer des connaissances utiles pour les praticiens avec la co-construction d'un outil. Et, pour entrer en interaction forte avec le terrain, nous avons identifié une troisième méthode de recherche qui nous semble appropriée à notre étude : la recherche-action.

4.1.4-3 Une démarche ingénierique : la recherche-action

Susman et Evered (1978, p. 586) qualifient la recherche-action de stratégie de recherche impliquant une notion de changement opéré dans le système social. Le concept de recherche-action est proposé par Kurt Lewin dès 1946 pour décrire « *a pioneering approach toward social research which combined generation of theory with changing the social system through the researcher acting on or in the social system.* » Jouison-Laffitte (2009, p.1) définit la recherche-action (RA dans la suite du texte) comme « *une démarche de recherche qualitative visant à résoudre un problème concret d'entreprise tout en contribuant à la production de connaissances scientifiques grâce à l'action volontaire d'un chercheur dans une organisation ayant accepté son intervention.* »

Allard-Poesi et Perret (2003, p.1) considèrent que la RA s'inscrit dans des réalités sociales envisagées comme des systèmes complexes (multiplicité des rationalités et des représentations, interdépendance entre les dimensions à l'œuvre dans le système, caractère dynamique du système...), et considère toujours les problèmes à résoudre comme des objets complexes. Suivant ainsi les principes de *l'Action Research* posés par Lewin (1946), on ne peut accéder à la connaissance d'un système social qu'en en faisant varier les dimensions constitutives et leurs relations, c'est-à-dire en induisant un changement de celui-ci. Ceci implique pour le chercheur d'intervenir délibérément sur la réalité étudiée.

L'intérêt de la RA est de trouver des explications face aux problèmes soulevés en mettant en place une stratégie que Savoie-Zajc (2001), décrit comme une stratégie de changement planifié s'exerçant au cœur d'un processus de résolution de problèmes. Lavoie, Marquis et Laurin (1996) définissent la recherche-action comme une stratégie d'intervention « *dynamique à caractère social* » ; elle vise donc principalement le changement au travers d'une démarche de résolution de problèmes susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique. Ciblant des besoins concrets, elle se distingue d'autres types de recherches par son mode de cogestion : chercheurs et acteurs sociaux sont partenaires dans toutes les étapes de la recherche. Elle est tantôt initiée par les propositions d'un chercheur, tantôt par la sollicitation d'un milieu qui souhaite améliorer certaines pratiques en lien avec un problème précis (Morrissette, 2013).

Pour Roy et Prévost (2013, p.129) la recherche-action est une approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer

des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux. Cette intention de changement en tant que motif pour entreprendre une recherche déborde la simple description, compréhension et explication des phénomènes que l'on associe habituellement à la recherche (Robson, 2011). Elle remet directement en question la dissociation que l'on remarque habituellement entre la théorie et la pratique puisqu'en recherche-action, la théorie supporte l'action ou encore émerge de l'action.

La théorie permet ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre concrètement sur le terrain. Toutefois, des précautions sont à prendre pour garantir la scientificité de la démarche. Aussi, Eden et Huxham (1996, 1999) ont défini un ensemble de quinze critères à respecter afin de faire de la RA une véritable démarche scientifique que Jouison-Laffitte (2009, p.35) résume ainsi : « *les critères portent à la fois sur le processus (mise en place de la R.A., critères de validité) et sur les résultats de la démarche R.A. (la génération de théorie et l'orientation fondamentalement pratique, c'est-à-dire clairement orientée vers l'action).* » Les auteurs eux-mêmes reconnaissent la difficulté que représente le respect de ces 15 critères et expliquent qu'ils ne doivent pas être pensés strictement (Jouison et al., 2021). En fait, le chercheur doit s'efforcer de les approcher avec une rigueur manifeste :

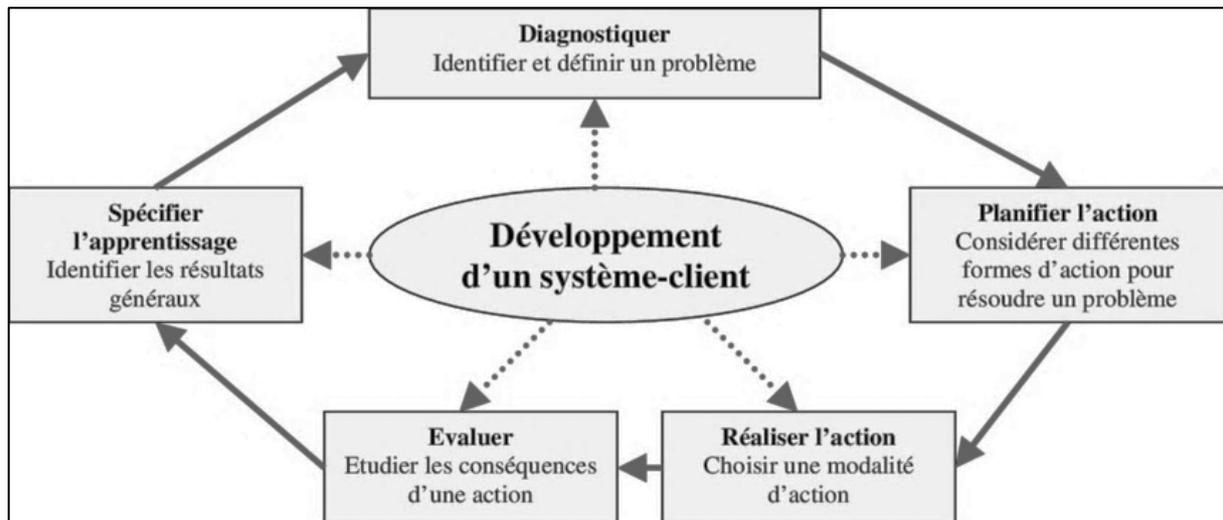
Tableau 4.8 Les 15 critères génériques de la recherche-action proposée par Eden et Huxham (1999) adapté de Jouison-Laffitte (2009, p.35)

Description des 15 critères de scientificité de la recherche action	
1	La recherche action demande une implication totale du chercheur avec l'intention de changer l'organisation. Cette intention peut ne pas aboutir – aucun changement ne se produit en tant que résultat de l'intervention – et le changement pourrait ne pas être celui souhaité.
2	La recherche action doit avoir des implications sur celles requises pour l'action ou pour la production de connaissances dans le domaine du projet. Il doit être possible d'envisager de parler des théories développées en relation avec d'autres situations. Il doit alors être clair que les résultats devraient éclairer d'autres contextes, au moins en suggérant des nouveaux aspects à considérer.
3	La recherche action exige de la théorie qu'elle soit valable autant qu'utilisable dans la vie de tous les jours, en intégrant explicitement dans les enjeux du processus de recherche l'élaboration et le développement de théorie.
4	Si la généralisation de la recherche action est d'être exprimée au travers du design d'outils, techniques et méthodes, alors ceci, seul, ne suffit pas. La base pour leur design doit être explicite et montrer qu'elle est reliée aux théories qui alimentent le design et qui, de fait, sont soutenues ou développées à travers la recherche action.
5	La recherche action sera concernée par un système de théorie émergente, dans lequel la théorie se développe à partir d'une synthèse de ce qui émerge des données et de ce qui émerge de l'usage en pratique du corps de la théorie qui alimente l'intervention et l'intention de recherche.
6	La construction théorique, en tant que résultat de la recherche action, sera incrémentale, passant par un cycle (développement théorique – action – réflexion – développement théorique...), du particulier au général par petites étapes.

7	Ce qui est important pour la recherche action n'est pas une (fausse) dichotomie entre prescription et description, mais la reconnaissance que la description sera prescription, même implicitement. Alors les représentants de la recherche action doivent être clairs à propos de ce qu'ils attendent que le client en retire et le présenter dans une forme et un style appropriés pour ce but.
8	Pour réaliser une recherche action de grande qualité, un degré élevé de méthode systématique et d'ordre est requis en réfléchissant et en récupérant les données de la recherche et les résultats théoriques émergents de chaque épisode ou cycle d'implication dans l'organisation.
9	Pour la recherche action, les processus d'exploration des données – plus que la collecte des données – dans la détection de théories émergentes et le développement de théories existantes doivent soit être reproductibles soit, au moins, pouvoir être expliqués à d'autres.
10	Le processus complet de recherche action implique une série de cycles interconnectés, où écrire à propos des résultats de la recherche dans les dernières étapes d'un projet de recherche action est un aspect important de l'exploration et du développement théorique, combinant les processus d'explication des pré-compréhensions et réflexions méthodiques pour explorer ou développer formellement la théorie.
11	Adhérer aux caractéristiques 1 à 10 est nécessaire mais pas suffisant pour la validité de la recherche action.
12	Il est difficile de justifier l'usage de la recherche action quand les mêmes buts peuvent être atteints en utilisant des approches (telles que l'expérimentation contrôlée ou les enquêtes) qui peuvent démontrer le lien entre les données et les résultats de façon plus transparente. Alors, dans la recherche action, la réflexion et le processus de collecte des données – et conséquemment les théories émergentes – sont plus valablement centrées sur les aspects qui ne peuvent pas être appréhendés par d'autres approches.
13	Dans la recherche action, les opportunités de triangulation qui ne se présentent pas avec d'autres méthodes devraient être exploitées pleinement et rapportées. Elles devraient être utilisées comme un dispositif dialectique qui facilite puissamment le développement théorique incrémental.
14	L'histoire et le contexte de l'intervention doivent être considérés comme critiques pour l'interprétation de la validité et de l'applicabilité des résultats de la recherche action.
15	La recherche action nécessite que le développement théorique qui a une valeur générale soit diffusé de manière à intéresser une audience plus large que celle intégralement impliquée dans l'action et/ou la recherche.

Sur le plan méthodologique, plusieurs types de configurations du cycle de recherche-action ont été proposés (Lewin; 1946, Susman et Evered; 1978, Hult et Lennung; 1980, Argyris et al. ; 1985, Kemmis et McTaggart; 1988, Stringer; 1996, Roy et Prévost; 2013). Nous avons retenu la configuration proposée par Susman et Evered (1978). La recherche-action part d'un besoin qui remonte du terrain que Susman et Evered encouragent à préciser dans un processus méthodologique rigoureux. En effet, la démarche repose sur ce que les auteurs ont désigné puis modélisé dans un processus cyclique de la recherche-action (Susman, Evered, 1978, p.588) qui comprend cinq étapes présentées dans la figure 4.7 : diagnostiquer (identifier et définir un problème), planifier l'action (considérer différentes formes d'action pour résoudre le problème), réaliser l'action, évaluer les conséquences de l'action et spécifier l'apprentissage (identifier les résultats généraux).

Figure 4.7 Le processus cyclique de la recherche action de Susman et Evered (1978, p.588)



S'agissant de la première étape consistant à identifier et définir un problème, dans notre contexte de recherche, le point de départ de la recherche-action porte sur un problème repéré sur le terrain qui diffère selon le point de vue des acteurs :

- du point de vue du créateur / dirigeant

Passer de la phase de conception à la phase de mise en œuvre du projet nécessite de définir des objectifs traduits en indicateurs et de mesurer les écarts entre ce qui a été conçu et ce qui est réalisé. La question du *reporting* se pose à deux niveaux : celui de l'information collectée et analysée par le dirigeant déterminant ses décisions stratégiques et celui portant sur les informations attendues par les parties prenantes.

- du point de vue du chercheur

Le problème que nous avons identifié repose sur le constat que malgré une utilisation massive comme outil de conception, le BM n'est pas utilisé en phase de pilotage. Est-ce qu'il peut l'être ? Si oui, comment ? Peut-il revêtir la fonction d'outil de pilotage ?

- du point de vue de la structure d'accompagnement :

Les créateurs sont accompagnés à la mise au point de leur BM mais, selon le dispositif (incubation, accélération, suivi sur une longue durée) l'accompagnement n'aborde peu ou pas la question du pilotage. La mise au point d'un outil dédié au pilotage par le BM pour suivre l'évolution du projet permettrait aux structures d'accompagnement d'enrichir leur offre et de faire progresser les porteurs de projets en termes de conviction.

Nous détaillons dans la section 4.2 de ce chapitre les étapes de la recherche-action envisagée selon le point de vue du dirigeant et du chercheur considérant qu'un protocole spécifique pourrait être proposé dans le cadre d'une nouvelle boucle de RA en contexte de structure d'accompagnement. Cette seconde boucle n'est pas prévue dans le cadre de la présente thèse mais est envisagée comme une piste de prolongation de nos travaux. L'étude des caractéristiques de la recherche-action nous a amené à identifier deux éléments fondamentaux qui nous encouragent donc à retenir cette méthode d'enquête : d'une part, la recherche-action porte sur une volonté de trouver des solutions pour résoudre un problème issu du terrain, d'autre part, la recherche-action induit un protocole rigoureux qui implique des interactions fortes avec le terrain. Enfin, l'approche de Stake (1995) sur ce qu'il qualifie de cas collectifs ou multi-sites nous semble intéressante à adosser à un dispositif de recherche-action pour conduire une troisième phase empirique afin de tester le protocole dans trois contextes d'organisations.

En conclusion de cette première section portant sur l'élaboration de la stratégie de recherche nous observons que les méthodes qualitatives sont particulièrement utilisées dans les recherches sur le BM, notamment dans les thèses récentes publiées sur ce sujet mais également au sein de notre équipe de recherche de rattachement. Les méthodes qualitatives recouvrent des démarches d'accès au terrain qui semblent simples en apparence mais qui nécessitent une conception préalable et une posture du chercheur reposant sur ce que Chevalier et Meyer (2018, p.117) qualifient d'une écoute active et authentique, témoignant de sa capacité à « *s'immerger dans le monde subjectif de l'interviewé* » (Rogers, 1968/2018). Cette attitude de compréhension, sans *a priori* aucun et sans aucune idée préconçue, suppose une disponibilité entière à l'autre, sans toutefois perdre de vue l'objet de la recherche menée. C'est là un exercice particulièrement engageant. D'autant plus que le chercheur et le répondant entrent en interaction dans des conversations susceptibles de générer trois catégories de biais : les biais liés au dispositif de l'enquête, les biais relevant de leur situation sociale respective et les biais qui sont rattachés au contexte de l'enquête (Poupart, 1997). La seconde section de ce chapitre s'attache à présenter les méthodes retenues pour les trois phases d'accès au terrain visant à réduire ces biais par une démarche rigoureuse reposant sur trois niveaux : l'échantillonnage, la collecte et le traitement des données.

4.2 Méthodes déployées pour chacune des trois phases empiriques

Notre problématique interroge la possibilité du BM à être utilisé à la fois pour concevoir l'organisation et pour la piloter en procédant à aux ajustements continus et en fonction des indicateurs observés appréciant sa trajectoire. La difficulté est ici d'élaborer un protocole permettant d'apprécier la possibilité d'utiliser le BM pour repérer des changements de trajectoire (écarts) et qu'il serve à renseigner le tableau de bord du dirigeant. En adoptant les modèles de BM par composantes, il s'agit d'observer l'évolution de ces composantes et leurs interactions. Ce faisant, l'approche synchronique du BM (son état à un moment donné) est dépassée au profit d'une approche diachronique (évolution du BM au cours de l'histoire du projet), à l'image du processus de *design* qui s'intéresse tout autant à la conception qu'à la réception du projet. Nous avons fait le choix d'une immersion sur le terrain par phases successives et complémentaires permettant de défricher notre objet de recherche, le BM et ses usages, notamment dans sa fonction pilotage, puis de mieux en cerner les contours au sein d'une organisation pour enfin arriver sur une troisième phase d'expérimentation avec une vision plus claire des risques et des enjeux résultants de notre démarche. Étape nécessaire de préparation à la recherche sur le terrain, la méthodologie repose sur la définition du cadre opératoire, du corpus théorique de référence, de l'échantillonnage, des techniques d'approche, des instruments de collecte de l'information et du traitement des données. Nous allons procéder à la description des méthodes inhérentes à chacune des trois phases empiriques.

4.2.1 Méthode relative à la phase 1-exploration du terrain

Dans cette première phase, notre projet de recherche vise à explorer les usages actuels du BM et les pratiques en matière de pilotage. Dans le but de défricher nos questionnements, une recherche de type exploratoire nous a semblé utile en ce sens que son objectif vise à identifier des problèmes ou propriétés de situations ou événements complexes. L'étude exploratoire que nous avons qualifiée d'exploration du terrain (pour ne pas créer une confusion avec la définition de contenu adoptée par les chercheurs en marketing par exemple) qui porte sur une démarche très ouverte reposant sur la conduite d'entretiens préalablement préparés et visant à recueillir un matériau discursif. Le vocabulaire employé par l'écosystème *startup* relève parfois du jargonage et il nous fallait comprendre quelles significations étaient données par les praticiens

aux termes que nous allons utiliser pour notre étude (*Business Model, pilotage, indicateurs, tableau de bord, pivot*). Le cadre théorique sur lequel nous nous appuyons relève de trois disciplines qui ont précisé ces concepts dans la littérature mais qui ne sont pas toujours partagés par les praticiens : l'entrepreneuriat avec le BM, le contrôle de gestion avec le tableau de bord, la fonction de pilotage et les indicateurs ; et, enfin, la stratégie avec le pivot et plus généralement les changements stratégiques dans les jeunes organisations notamment.

L'échantillonnage pour cette phase 1 porte sur des individus ayant dans leur contexte entrepreneurial ou professionnel utilisé le BM et étant actuellement ou prochainement en situation de pratiquer une activité de pilotage. L'échantillon réunit trois types de profils : des créateurs d'entreprise, des dirigeants d'organisations que l'on peut qualifier de *startup* et des experts que nous avons regroupés sous le terme générique de conseillers. S'agissant des créateurs et des dirigeants, nous souhaitons avoir des profils variés en termes d'âge, de genre, de niveau de formation mais surtout interroger des individus concernés par l'usage du BM en phase de conception de projet et, à moyen terme, concernés par le pilotage en phase de développement. Nous avons retenu 20 individus dont la moitié dirige une entreprise immatriculée, 6 sont en phase de création d'entreprise et 4 accompagnent des entrepreneurs.

Tableau 4.9 Échantillon retenu pour la phase 1 exploration du terrain

Typologie	Nombre de personnes interrogées	Durée des rencontres
Créateurs	6	10h
Dirigeants	10	17h
Conseillers	4	8h
Total	20	35h

La technique d'approche des acteurs a consisté à saisir une opportunité proposée par un chercheur associé au projet GRP-Lab, ingénieur salarié d'un grand groupe aéronautique. Ce dernier a permis la mise en relation avec le Pôle de compétitivité Aerospace Valley, dédié au secteur aéronautique, spatial, défense. L'aéronautique est une filière stratégique sur le plan économique dans le grand Sud-Ouest qui compte 70 000 emplois directs dans plus de 900 établissements industriels de Nouvelle-Aquitaine. Avec l'effondrement du trafic aérien mondial durant la crise sanitaire, l'activité aéronautique a été fortement ralentie et un plan massif de chômage partiel a été proposé aux entreprises touchées.

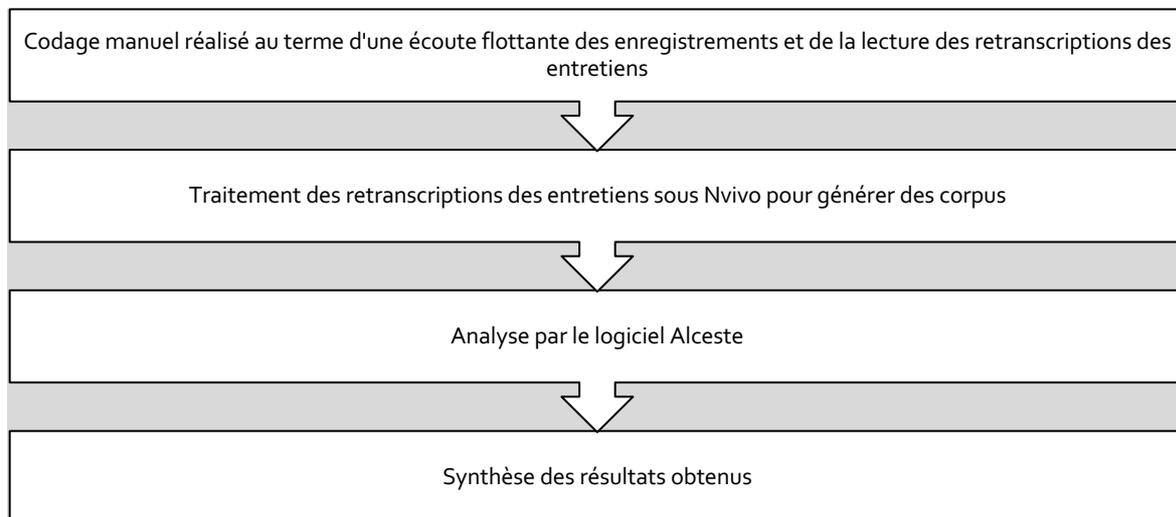
Cette mise en relation a conduit à deux formes de collaboration : des temps de présentation de notre objet de recherche, le BM GRP, aux équipes internes en charge des programmes d'incubation et d'accélération ainsi qu'aux adhérents (créateurs, dirigeants, porteurs de projet accompagnés par le pôle), et des temps d'échanges sur le contenu de notre recherche. Un webinaire d'informations sur le modèle GRP a été organisé, suivi par l'organisation de 2 ateliers sur le BM sous forme de *workshop* GRP-Lab destinés aux adhérents et aux collaborateurs d'Aerospace Valley. Ces *workshops* s'appuyaient le contenu proposé par la GRP School qui diffuse le modèle aux professionnels de l'accompagnement, de l'éducation et de l'enseignement depuis plus de 10 ans. Au terme de ces deux *workshops*, les participants dont les profils correspondaient à notre recherche (créateurs, dirigeants et conseillers) ont accepté de se prêter nos demandes d'entretien. Les organisations rencontrées dans ce cadre avaient deux particularités : elles s'inscrivaient dans un secteur économique Aéronautique marqué par une forte incertitude en pleine crise sanitaire et le profil des dirigeants (ingénieurs, techniciens) était marqué par une technicité forte mais des connaissances en management parfois embryonnaires ne maîtrisant pas les concepts mobilisés par notre objet d'étude.

En complément de ces premiers entretiens, nous avons sollicité des membres de l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO de recherche qui compte des enseignants dans les formations en entrepreneuriat dispensées par l'Université de Bordeaux et des collaborateurs rattachés à l'incubateur de cette université. Les entretiens réalisés auprès du directeur de l'incubateur, d'une enseignante en *marketing* et du responsable pédagogique du DU Outils pour Entreprendre ont permis de sélectionner et d'approcher 10 créateurs et dirigeants supplémentaires. Nous avons également sollicité le réseau accessible par notre activité de coach en incubateur dans un établissement d'enseignement supérieur, dans le cadre duquel nous accompagnons des porteurs de projet étudiants et diplômés. Enfin, nous avons activé les contacts établis avec des dirigeants rencontrés dans le cadre de nos activités d'enseignement au cours desquelles des équipes d'étudiants réalisent une mission de conseil afin de compléter l'échantillon avec des organisations plus mûres.

La technique d'enquête repose sur des entretiens semi-directifs pour lesquels deux guides d'entretien (annexe n°1 et annexe n°2) ont été élaborés : l'un à destination des créateurs et dirigeants, l'autre à destination de leurs conseillers (responsable d'accélérateur, directeur d'incubateur, conseiller innovation et financement).

L'analyse des données a eu lieu en trois temps. En phase de retranscription, le matériau collecté donne matière à réflexion à l'issue de laquelle un système de codage est conçu. Une première lecture repose sur un codage thématique effectué à partir de la grille d'entretien. Cette grille d'entretien construite sur trois thèmes aborde successivement le parcours et la présentation du répondant, sa pratique et sa connaissance du BM et enfin ses pratiques et ses outils en matière de pilotage de l'organisation qu'il a créée. La lecture des transcriptions permet de repérer des « verbatims » significatifs pour être présentés dans le chapitre consacré aux résultats. Une seconde phase d'analyse consiste en un codage à l'aide du logiciel Nvivo permettant de générer un corpus exploitable pour un retraitement sous Alceste permettant d'étayer la présentation de nos résultats.

Figure 4.8 Processus de codage des données pour la phase 1



Au terme de cette première phase nous nous attendions à avoir une meilleure compréhension des usages du BM et de l'activité de pilotage, mais, comme nous le verrons dans le prochain chapitre consacré aux résultats, si des intuitions ont été confirmées et des éclairages ont été apportés sur les usages du BM, en revanche, les pratiques, les outils et les finalités relatives à l'activité de pilotage sont restées floues, confirmant la nécessité de poursuivre notre accès au terrain à l'aide d'une méthode permettant d'engager des conversations plus longues et récurrentes avec un dirigeant. Nous avons alors sélectionné, au sein des méthodes qualitatives, un *design* de recherche plus adapté pour cette deuxième phase de notre étude empirique que nous allons présenter maintenant.

4.2.2 Méthode relative à la phase 2-Etude de cas

La phase 2 de notre projet recherche vise à entrer plus en profondeur dans une organisation, à interroger plus longuement un dirigeant, à voir les outils utilisés pour, notamment, mieux comprendre les zones d'ombre apparues durant la première phase d'exploration, l'une d'elle portant sur l'activité de pilotage. Pour atteindre nos objectifs, il nous semble pertinent de réaliser une étude de cas permettant de découvrir comment les dirigeants pilotent, quels outils utilisent-ils, à quelle fréquence, si l'activité de pilotage est perçue comme telle, si des indicateurs sont clairement définis pour monitorer l'activité.

Nous nous référons à un corpus théorique relevant du BM et de son évolution (Zott et Amit, 2008 ; Pigneur et Osterwalder, 2010 ; Massa et Tucci, 2013 ; Ries, 2012), relevant de la stratégie en questionnant le passage de la formulation et à la formation de la stratégie (Desreumaux, 1993 ; Weick, Gilfillan, Keith, 1973 ; Brown, Eisenhardt, Bourgeois, 1987, 1988) et du contrôle de gestion (Norton et Kaplan, 1992 ; Bouquin, 2011 ; Lorino, 2003 ; Chabin, Naro, Travaillé, 2011).

Le terrain qu'il nous semble intéressant d'investir pour conduire cette étude de cas porte sur une *startup* en phase de développement, idéalement située dans une phase de mise en œuvre du BM, possiblement dans une phase de recherche de financement, étant confrontée à un pivot ou une évolution, et inscrite un environnement changeant. La contribution du dirigeant, voire l'envie de collaborer avec un chercheur et d'échanger sur ses pratiques de pilotage sera déterminant pour cette étude de cas.

Le cas retenu pour cette phase 2 réunit les 5 critères suivants :

- 1- la *startup* relève du domaine numérique
- 2- elle est immatriculée depuis 5 ans
- 3- elle a connu plusieurs pivots
- 4- elle a réalisé une levée de fonds quelques mois avant la réalisation de l'étude
- 5- elle a utilisé le BM en phase de conception

A la présentation du projet de recherche, le dirigeant se montre intéressé par la démarche et accepte volontiers de partager des documents internes liés à ses activités de pilotage.

PIL est une *startup* qui développe une solution digitale permettant aux cabinets d'expertise comptable et à leurs clients de simplifier leur gestion administrative et comptable. Fondée en

2017 par un jeune entrepreneur diplômé de la filière expertise-comptable, PIL a pour ambition de mettre en production le premier réseau dédié aux experts-comptables, décentralisé et chiffré sur la blockchain. Le dirigeant nous a été recommandé par le directeur de l'incubateur de l'Université de Bordeaux, membre de notre équipe recherche, qui a accompagné 5 ans plus tôt, le jeune dirigeant en phase de conception du projet. Le dirigeant est familier des outils de gestion qu'il recommande à ses clients. Le projet de recherche suscite sa curiosité et il se rend très disponible pour les échanges.

Pour la réalisation de cette étude de cas, deux techniques principales sont retenues pour la collecte des données : la réalisation d'entretiens semi-directifs et la recherche de données secondaires issues de multiples sources (bases de données économiques, articles de presse, interviews du dirigeant...) répondant au souci de multi-angulation. Les entretiens se sont déroulés en visioconférence car le dirigeant est à Rome et ses équipes intégralement en télétravail en France, rendant le cas de cette organisation atypique car le management est peu commun. Dans cette phase nous utilisons deux instruments de collecte de données : le premier porte sur un guide d'entretien, le second porte sur une grille de questions permettant de mettre au jour le BM de l'organisation pour lequel nous avons utilisé le modèle GRP. Le dirigeant ayant fait l'objet d'un accompagnement avec la méthode GRP en connaît le contenu facilitant la réponse aux questions sur le BM.

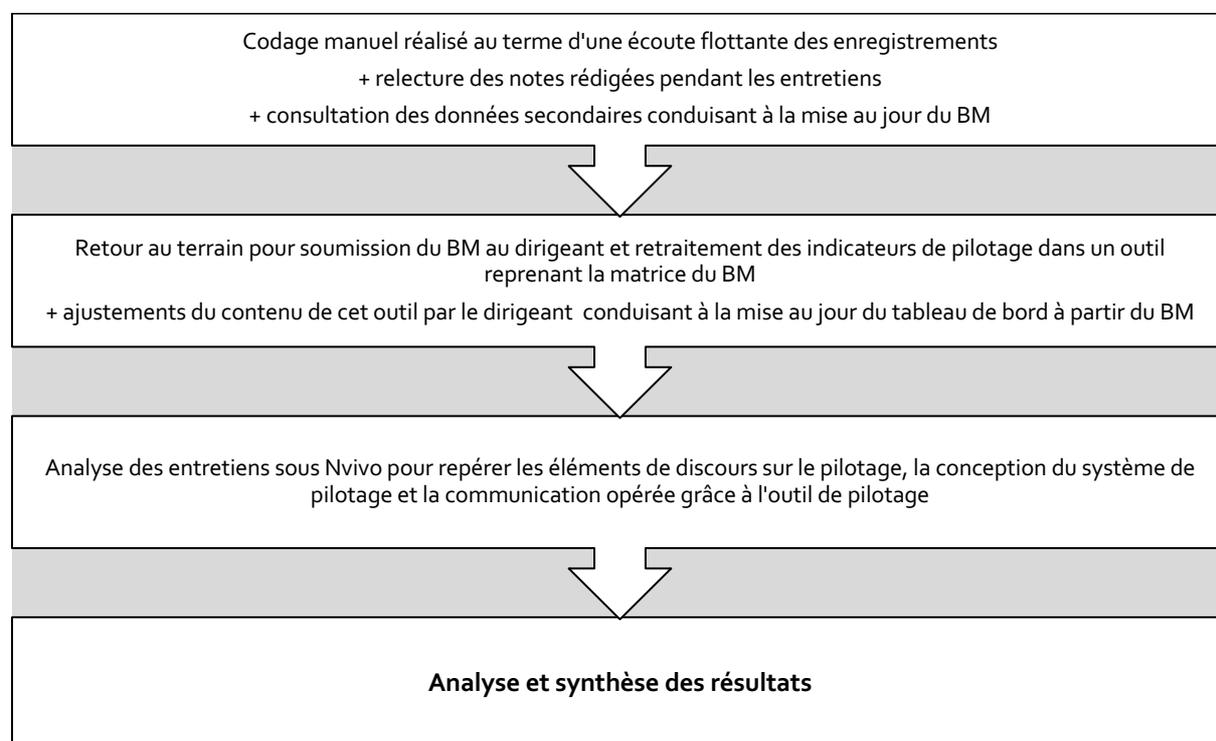
Tableau 4.10 Calendrier de l'étude pour la phase 2 - Étude de cas

Déroulement de l'étude de cas	Durée
RDV n°1 : prise de contact avec le dirigeant	15 minutes
Collecte de données secondaires	4h
RDV n°2 : entretien semi-directif avec le dirigeant	1h15
Collecte de données secondaires	6h30
RDV n°3 : entretien semi-directif avec le dirigeant et son associé	1h
Collecte de données secondaires	2h
Total	15h

L'analyse des données a eu lieu en plusieurs temps. Une première écoute flottante des entretiens et une relecture des notes rédigées pendant le premier entretien permettant de mettre au jour le BM. Une consultation des données secondaires nous permet de mieux comprendre

l'écosystème de l'organisation. Un second temps d'analyse porte sur l'étude du tableau de pilotage transmis par le dirigeant et le retraitement des indicateurs et leur ventilation dans une matrice de BM soumise au dirigeant. Ce tableau reprend les composantes du BM, ventile les indicateurs dans chaque d'entre elle et est soumis au dirigeant pour avoir son sentiment sur cette nouvelle représentation. Les modifications apportées par le dirigeant sont intégrées et nous évoquons les fonctions de ce tableau de bord dans le pilotage de l'activité et le *reporting* de l'évolution de l'entreprise aux investisseurs mais également à d'autres types de parties prenantes. L'analyse permet de mesurer le degré d'acculturation de l'équipe dirigeante aux outils de gestion, de comprendre les demandes des parties prenantes et d'observer les fenêtres de communication investies à l'aide de cet outil de pilotage.

Figure 4.9 Processus de codage des données pour la phase 2



Cette étude de cas nous permet une immersion plus longue et plus qualitative en collecte de données non seulement sur l'organisation mais également sur la perception de son dirigeant dans ses pratiques de pilotage. Toutefois, nous verrons que les indicateurs et le tableau de bord initial sont déjà inscrits dans les routines du dirigeant et de ses parties prenantes. Nous verrons qu'introduire un changement dans ces pratiques pose problème à l'équipe dirigeante. En conclusion de ce cas, nous identifions les limites posées par la méthode des cas qui ne nous permet pas de répondre à notre question de recherche. Bien que contribuant à l'apport de connaissances, les enseignements tirés de cette seconde phase conduisent à expérimenter une

troisième méthode qualitative qui permet de déployer une démarche ingénierique, celle de la recherche-action multi-terrain que nous allons présenter maintenant.

4.2.3 Méthode relative à la phase 3-Recherche-action multi-terrain

Le cadre opératoire retenu pour la phase 3 repose sur une recherche-action qui nous semble être la stratégie de recherche la plus efficace pour permettre de collecter les données nécessaires à une approche diachronique par la mise au jour du BM actuel et l'étude des versions antérieures ; elle nous permet aussi de travailler à la co-construction et au test d'usage d'un outil de pilotage avec les dirigeants. Notre volonté est, dans cette troisième phase, de répondre efficacement à l'aide d'une illustration solide à notre question de recherche. Le but de cette recherche-action est d'apprécier que le BM peut être un outil de pilotage utile en s'inscrivant dans un continuum cohérent « conception-mise en œuvre. »

Le corpus théorique de référence porte dans cette troisième phase est identique au corpus de la phase 2. Pour rappel, il porte sur l'évolution du BM : (Zott et Amit, 2008 ; Pigneur et Osterwalder, 2010 ; Massa et Tucci, 2013 ; Ries, 2012), relevant de la stratégie en questionnant le passage de la formulation et à la formation de la stratégie (Desreumaux, 1993 ; Weick, Gilfillan, Keith, 1973 ; Brown, Eisenhardt, Bourgeois, 1987, 1988) et du contrôle de gestion (Norton et Kaplan, 1992 ; Bouquin, 2011 ; Lorino, 2003 ; Chabin, Naro, Travaillé, 2011).

Avant même de présenter l'échantillon retenu et pour mieux préciser le cadre opératoire, nous avons conduit une réflexion sur les résultats potentiellement accessibles dans plusieurs configurations ; dans l'hypothèse d'une recherche-action sur un terrain unique, nous pourrions être confronté à un problème de saturation de l'information et obtenir des résultats non représentatifs. Dans l'hypothèse d'une recherche-action portant sur plusieurs organisations, il nous fallait définir des critères d'échantillonnage. Le premier critère auquel nous avons pensé est celui du degré de maturité. Nous avons alors identifié trois types de terrains intéressants notre projet de recherche. En effet, conduire une étude sur une organisation nécessite d'intégrer préalablement les éléments marquants de son contexte et son environnement. Parmi ces éléments, le stade de développement joue un rôle particulier à bien des égards.

En effet, les difficultés rencontrées par les organisations ne sont pas les mêmes selon leur âge, selon leurs ressources, selon leurs environnements ; l'évolution du BM est plus rapide dans

certaines phases, cette évolution n'est toujours pas formalisée et peut être marquée par des pivots contraints. Selon le stade de développement de l'organisation et l'appétence des entrepreneurs pour le BM, il est utilisé dans différentes finalités : comme outil de conception en phase de démarrage, comme outil de conviction pour les investisseurs potentiels en phase de développement, comme outil de réflexion stratégique voire d'innovation en phase de croissance. Les études (Sammur, 1995, 2001 ; Meier, 2013) ont montré que les besoins en matière de pilotage évoluaient avec les phases de développement des organisations c'est pourquoi nous avons identifié trois types d'organisation pour conduire notre phase empirique (tableau 4.11).

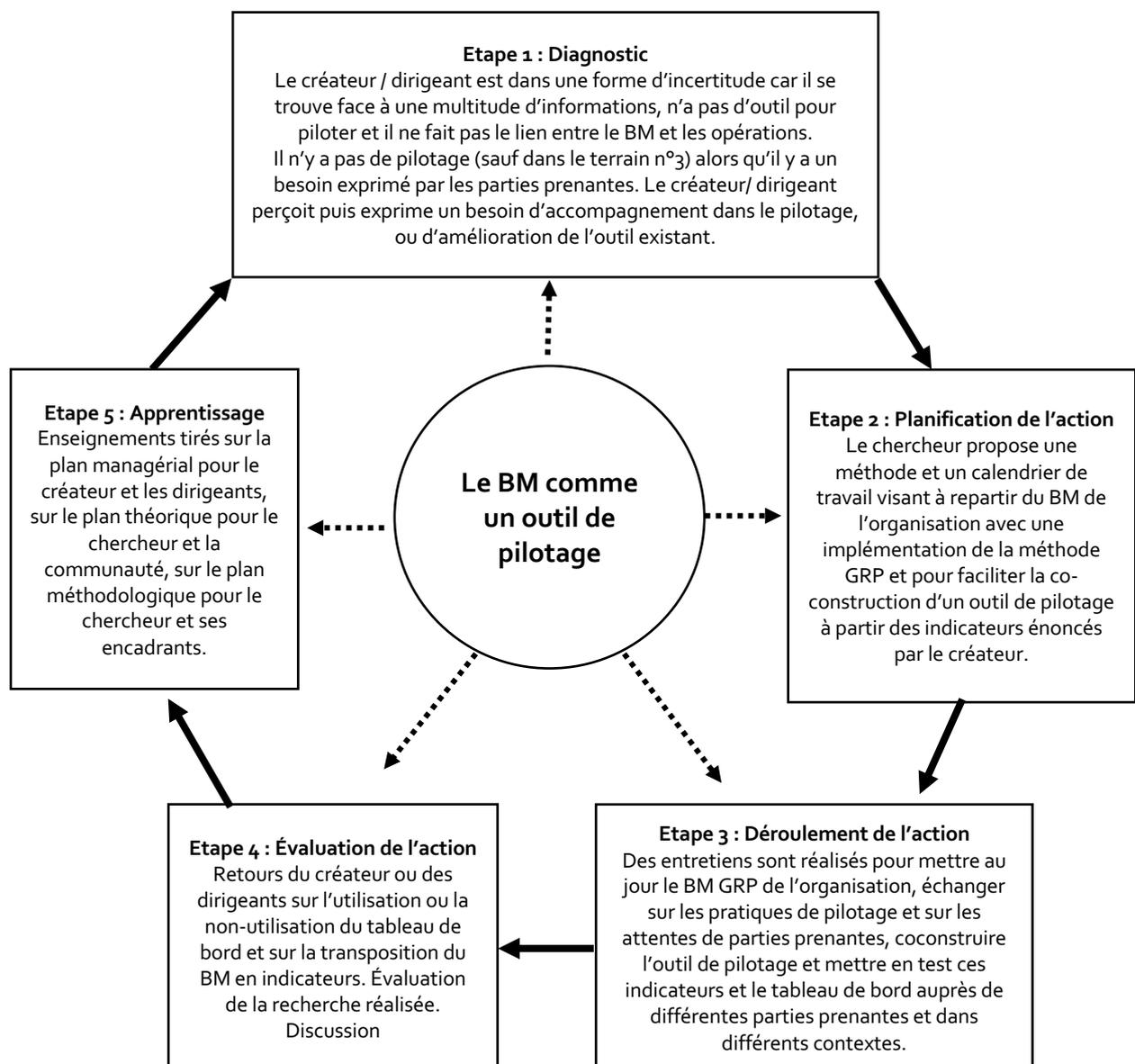
Tableau 4.11 Spécificités des organisations dans la recherche-action multi-terrain conçue pour la phase 3

Le terrain N°1 « Ex ante »	Le terrain N°2 « In itinere »	Le terrain N°3 « Ex post »
Le terrain N°1 porte sur un projet en phase de conception pendant laquelle le chercheur teste la co-construction d'indicateurs avec le porteur de projet.	Le terrain N°2 porte sur une organisation en phase de déploiement en recherche de financements ou de premières tractions commerciales, dont une première version du BM a été conçue. L'organisation questionne les attentes des financeurs ou des parties prenantes commerciales. Le chercheur coconstruit avec le créateur les indicateurs pertinents.	Le terrain N°3 porte sur une organisation ayant 2 ou 3 années d'activité au sein de laquelle le dirigeant est engagé à faire du <i>reporting</i> auprès de ses parties prenantes (conseil d'administration, investisseurs). L'entreprise cherche à faire une levée de fonds qui nécessite des indicateurs et une activité de pilotage. Le chercheur coconstruit l'outil de pilotage avec le dirigeant et peut-être d'autres parties prenantes à l'organisation.
Organisation en phase de conception	Organisation en phase de mise en œuvre	Organisation en phase de développement

En intégrant les spécificités inhérentes au degré de développement de chacune des trois organisations (*Ex-ante, In itinere et Ex post*), la recherche réalisée devrait produire des résultats intra-cas et inter-cas intéressants. En effet, notre projet de recherche vise à déployer une boucle de recherche-action identique sur chacune des trois organisations. Repartant de la spécificité des études de cas collectives ou multi-sites selon Stake (1995), on pourrait définir la recherche action multi-terrain comme une démarche de recherche qualitative instrumentale s'appuyant sur plusieurs cas pour mieux comprendre un phénomène, une population, ou une condition générale à partir de plusieurs situations emblématiques de ce phénomène (Stake, 1995) et à résoudre un problème concret d'entreprise tout en contribuant à la production de connaissances scientifiques grâce à l'action volontaire d'un chercheur dans une organisation ayant accepté son intervention (Jouison-Laffitte, 2009). Cette précision faite, nous pouvons à présent présenter le

cadre opératoire de la recherche-action multi-terrain qui semble le plus adapté pour répondre à notre question de recherche. La déclinaison du processus de recherche-action de Susman et Evered (1978) permet de préciser nos intentions vis-à-vis du terrain, de phaser les étapes et d'engager une réflexion sur les résultats à obtenir. Ainsi, le processus de recherche-action est décliné selon ce modèle pour adapter les questionnements et la collecte de données au stade de développement de l'organisation étudiée. Le cycle de la recherche-action proposé par Susman et Evered constitue un cycle générique dont le contenu peut être en partie être plus singulier au terrain investi.

Figure 4.10 Description générique des 5 phases de la recherche-action multi-terrain, adapté de Susman et Evered (1979)



Pour chaque étape et chaque terrain, nous proposons dans le tableau 4.12 une description plus détaillée du contenu de chaque phase, du calendrier prévisionnel de déroulement de ces phases, des acteurs a priori impliqués, et ce pour chacun des trois terrains. Ce tableau descriptif permet de concevoir un protocole rigoureux alertant sur les échéances, le matériau à collecter, les acteurs à solliciter, le contenu des échanges guidant les questions à élaborer. Ce tableau encourage la réflexion sur les résultats attendus, sur les outils d'analyse au regard des données collectées, il sera utile dans le chapitre portant sur la discussion du résultat et permettra de comparer, comme nous encourageons les porteurs de projet et dirigeants à le faire, et mesurer les écarts entre le protocole imaginé en phase de conception de la recherche et les actions réalisées en phase de réalisation du terrain.

Les points d'alerte issus de ce tableau portent sur les temps d'échanges consacrés à chaque terrain selon son degré de maturité aux concepts que nous allons évoquer avec les dirigeants, sur la nature des données à collecter, sur le temps d'analyse et de retraitement des données à la fois sur le BM de chacune des organisations mais également sur les spécificités du tableau de pilotage qui devrait naître des échanges. Les principales interrogations portent sur les usages de ce tableau de pilotage par les entrepreneurs sur la durée de l'étude et sur leurs contributions en fin d'étude.

Tableau 4.12 Description de la boucle de recherche-action sur les trois terrains investis

PHASE	CONTENU			ACTEURS
	<i>Terrain N°1</i>	<i>Terrain N°2</i>	<i>Terrain N°3</i>	
DIAGNOSTIC	<p>Période : novembre à décembre</p> <p>Contenu : définition du problème et contextualisation</p> <p>Le créateur (terrain 1) ou l'entrepreneur (terrain 2) est face à l'incertitude car il dispose d'une multitude de données sur son activité (marketing, finances, RH, veille) mais n'a pas d'outils de pilotage et il ne fait pas le lien avec la stratégie et la déclinaison du BM en opérations. Il n'y a pas de pilotage alors qu'il y a un besoin exprimé par les parties prenantes. Le créateur demande à être accompagné dans la mise au point d'outils de pilotage.</p>		<p>Période : de janvier à février</p> <p>Contenu : définition du problème et contextualisation</p> <p>Le dirigeant est à la recherche d'un modèle économique viable dans une phase inconfortable, il recherche des investisseurs, il pilote sans le savoir avec des outils bricolés. Il s'interroge sur ses activités de pilotage et ses outils et demande à être accompagné dans sa réflexion.</p>	<p>1 chercheur encadré</p> <p>1 créateur</p> <p>4 dirigeants</p>
PLANIFICATION	<p>Période : décembre</p> <p>Discussion sur un calendrier de travail prévoyant 3 séquences principales pour l'entrepreneur : la mise au point du BM avec implémentation de la méthode GRP, la co-construction du tableau de bord et la mise en test intégrant des précisions sur les parties prenantes à convier aux échanges et sur les données secondaires utiles.</p>		<p>Période : mars</p> <p>Discussion sur un calendrier de travail portant sur 2 séquences ; la mise au jour du BM et l'étude du tableau de bord au regard de la stratégie formulée dans le BM et une demande précise sur les données secondaires utiles.</p>	<p>1 chercheur</p> <p>1 créateur</p> <p>6 dirigeants</p> <p>1 collaborateur</p>
DEROULEMENT DE L'ACTION	<p>Période : janvier à mai</p> <p>Mise au jour du BM GRP dans les 2 versions <i>Poster</i> et <i>Storyboard</i>.</p> <p>Co-construction de l'outil de pilotage à partir des indicateurs énoncés par le créateur</p> <p>Test du tableau de bord et des indicateurs par l'entrepreneur auprès de ses parties prenantes dans des situations et contextes recommandés par le chercheur : en interne avec les collaborateurs, en externe avec les investisseurs potentiels ou membres de jury de concours ou instructeurs de dossiers de demandes de subvention.</p>		<p>Période : avril à juin</p> <p>Mise au jour du BM actualisé</p> <p>Analyse de l'outil de pilotage, de sa conception, de sa mise à jour, de sa communication aux parties prenantes de l'entreprise.</p> <p>Échanges portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le contenu de l'outil de pilotage et la stratégie de l'entreprise - la transposition textuelle et graphique dans le BM 	<p>1 chercheur</p> <p>1 créateur</p> <p>6 dirigeants</p> <p>1 collaborateur</p>
ÉVALUATION	<p>Période : de juillet à septembre</p> <p>Retours du créateur / du dirigeant sur l'utilisation ou la non-utilisation de la grille et sur la transposition du BM en indicateurs</p> <p>Utilité de l'outil dans le pilotage</p> <p>Entretien semi-directif sur l'utilisation de la grille et des indicateurs et sur les apports et les limites de la recherche pour le créateur</p>		<p>Période : septembre</p> <p>Retour du dirigeant sur la nouvelle version du tableau de bord et des indicateurs</p> <p>Entretien semi-directif sur l'utilisation de ce tableau de bord et sur les apports et les limites de la recherche pour le dirigeant</p>	<p>1 chercheur</p> <p>1 créateur</p> <p>6 dirigeants</p> <p>1 collaborateur</p>
APPRENTISSAGE	<p>Période : d'octobre à décembre</p> <p>Enseignements tirés sur le plan managérial pour le créateur et les dirigeants sur</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'usage ou le non-usage des indicateurs - la pertinence de l'outil dans le pilotage - la fonction du BM comme outil de gestion <p>Enseignements tirés sur le plan théorique et académique pour le chercheur et la communauté.</p>			<p>3 chercheurs</p> <p>1 créateur</p> <p>6 dirigeants</p>

Le cadre opératoire précédemment présenté s'appuie sur des critères de scientificité de la démarche et des modalités de collecte des données détaillées dans le tableau 4.13

Tableau 4.13 Informations sur les critères de scientificité de la démarche et la collecte des données dans le cadre opératoire de la phase 3 (adapté de Jouison et al. ; 2021)

Deux critères de scientificité de la démarche	Rigueur et « auditabilité » de la recherche (Pastorelli, 2000)	Une instance de contrôle (par des échanges avec les autres chercheurs et praticiens du laboratoire de recherche) Une mémoire (tableau de suivi, notes et enregistrements et des retranscriptions d'entretien assurant la traçabilité de la recherche)
	Utilité de la méthode de recherche-action (Eden et Huxham 1996 ; Justin, 2004)	Utilisation autonome de la méthode Transférabilité de la méthode à d'autres contextes d'organisation
Modalités de collecte des données	Entretiens semi-directifs avec les porteurs de projet et les dirigeants	20 séances de travail collaboratives Enregistrement systématique (20 heures de contenu sonore et vidéo) Prises de notes manuelles (textes, schémas)
	Observation non participante	Rendez-vous organisés au sein des entreprises permettant une observation des interrelations entre les individus
	Données secondaires	<i>Business Model</i> antérieurs, Business Plan, documents relatifs à la définition de la stratégie, présentations diverses, articles de presse, consultation des sites internet et canaux de communication des organisations étudiées

Le cadre opératoire conçu, il nous a fallu définir des critères d'échantillonnage pour préciser le profil des organisations pertinentes pour cette troisième phase empirique. Nous avons alors identifié 3 caractéristiques communes aux organisations investies pour cette recherche-action multi-terrain :

- l'organisation devait avoir utilisé l'outil BM en phase de conception
- l'organisation devait se trouver dans une phase amont de développement (moins de 3 ans)
- l'organisation devait avoir une taille inférieure à 20 salariés (et donc relever de la typologie TPE).

La technique d'approche de créateurs et de dirigeants a consisté à identifier des organisations dont l'entrepreneur était acculturé au modèle GRP pour instaurer plus facilement un dialogue intégrant une définition partagée sur le concept de BM, une connaissance du modèle et une expérience de conception de BM avec le modèle. Nous avons sélectionné un échantillon de porteurs de projet ayant utilisé le modèle GRP en phase de conception de projet au sein de

l'écosystème du Centre d'Innovation Sociétale de l'Idex, Université de Bordeaux GRP-Lab. Portée par l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO, celle-ci est également impliquée dans quatre dispositifs de formation : le DU Outils pour entreprendre, la Licence professionnelle Entrepreneuriat, les Master 1 et 2 en Entrepreneuriat et les séminaires de sensibilisation à l'entrepreneuriat sur le périmètre de l'Université de Bordeaux. L'incubateur UBee-Lab, qui se consacre à l'accompagnement de projets entrepreneuriaux, constituait également un potentiel site de recrutement intéressant car, dans l'offre de services déployée par cet incubateur, le BM GRP est demandé à différents niveaux : en fin d'accompagnement pour les étudiants-entrepreneurs et en phase de concours pour le prix UBooster.

Le modèle GRP sert également de support d'accompagnement à une méthode d'accompagnement, séquençant le travail de maturation du projet (Jouison et al., 2021). Un entretien avec le responsable de l'incubateur UBEE-lab, avec le responsable pédagogique du DU Outils pour entreprendre et une enseignante dans cette formation également co-directrice thèse et avec la responsable scientifique de l'accompagnement des incubés, a permis d'identifier 3 organisations susceptibles d'accueillir le projet de recherche :

Tableau 4.14 Présentation de l'échantillon retenu pour la phase 3 du terrain

Organisation	Typologie	Secteur	Activité	Date de création	Nombre Employés
VOL	Terrain n°1 ex ante	Industriel	Collecte et recyclage d'aéronefs privés	Non immatriculé	0
BIK	Terrain n°2 in itinere	Numérique	Développement d'objets connectés et de solution d'interopérabilité sur la Blockchain	Décembre 2021	1
RUN	Terrain n°3 ex post	E-santé	Création d'une application coaching running	Mars 2021	2

Il nous a semblé intéressant de préciser pour cette troisième phase les caractéristiques en termes de représentativité théorique et de variété de l'échantillon retenu adaptées des questions de Hlady-Rispal (2002). Nous avons privilégié la variété des terrains de notre échantillon pour mieux multi-anguler les contextes et situations observées.

Tableau 4.15 Critères de choix des cas et représentativité théorique de l'échantillon de la phase 3 (adapté de Hlady-Rispal, 2002)

Organisation	VOL	BIK	RUN
Variété de l'échantillon	Nature de l'activité : projet de recyclage dans le secteur aéronautique	Nature de l'activité : <i>startup</i> digitale dans le domaine de la mobilité à la recherche d'investisseurs et d'une première levée de fonds	Nature de l'activité : <i>startup</i> digitale dans le domaine de la santé ayant connu un premier pivot
Homogénéité du terrain par rapport à la question de recherche	Stade de développement : conception	Stade de développement : premières tractions commerciales et recherche de financement	Stade de développement : croissance
Potentialité de découverte	Créateur ouvert à la démarche d'investigation en profondeur	Dirigeant ouvert à la démarche d'investigation en profondeur	Dirigeant ouvert à la démarche d'investigation en profondeur
Résultats répliquables	R	R	R

Dans cette troisième phase, la collecte de données est opérée par trois techniques principales : l'entretien, les documents, les observations. L'entretien semi-directif est utilisé dans la première séquence de la recherche portant sur la mise au jour du BM puis dans la deuxième séquence relative à la présentation du BM à l'entrepreneur afin de recueillir son avis et ses modifications. La troisième séquence porte sur l'explicitation par l'entrepreneur des indicateurs de pilotage à l'occasion d'une discussion très ouverte. Ces indicateurs répartis dans les composantes du BM par le chercheur donnent lieu à une nouvelle conversation sur la première version du tableau de bord construit à partir du BM.

Les instruments de collecte de l'information reposent sur des guides d'entretiens, des dispositifs d'enregistrements et une grille de questions élaborée à des fins pédagogiques pour la mise au jour du BM par Jouison-Laffitte (2008) consultable annexe 2. En effet, le cadrage théorique de notre recherche s'appuie sur le modèle GRP (Verstraete et Jouison, 2009) dont les ressources issues de la valorisation des recherches conduites par l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux depuis plus de 15 ans nous offrent une méthode de mise au jour du BM particulièrement robuste (voir l'histoire du projet GRP-Lab dans Verstraete, 2015). S'appuyant sur un triptyque théorique éprouvé (théorie des parties prenantes, théorie des conventions et perspective des ressources), les auteurs du modèle GRP définissent le BM comme une convention partagée relative à la Génération, à la Rémunération et au Partage de la valeur. Le modèle a fait l'objet de nombreuses publications scientifiques dont cinq thèses mobilisant la recherche-action et de deux ouvrages publiés en 2009 (Verstraete et Jouison-

Laffitte, 2009) traduit en langue anglaise en 2011 et en 2018 (Verstraete et Jouison, 2018), en libre accès sur le site GRP-lab.com. Le concept de valeur, qui est central dans le modèle, est analysé sous trois angles :

- la valeur créée pour le client, décrite dans la rubrique Génération
- la valeur créée pour l'organisation naissante, décrite dans la rubrique Rémunération
- la valeur créée pour les partenaires au sein d'un écosystème plus large, décrite dans la rubrique Partage.

Ces trois approches ont donné leur nom au modèle (GRP) et se déclinent en 3 rubriques que nous avons présenté parmi les modélisations consacrées au BM dans le chapitre 2 de ce document. Pour rappel, chaque rubrique comprend 3 sous-rubriques appelées composantes synthétisées sous forme de *Poster* présenté ci-après et qui nous sert de matrice de travail pour l'élaboration du tableau de bord :

Figure 4.11 Les items relatifs aux 9 composantes du Business Model GRP au format Poster (Verstraete, Jouison, 2010)



Pour répondre à notre question de recherche qui vise à apprécier l'utilité du BM à servir comme outil de pilotage, nous avons opéré un croisement entre cette matrice de BM GRP et la ventilation des indicateurs extraits de la littérature. Il en résulte un tableau de bord (présenté page suivante) construit sur le BM GRP intégrant de multiples informations à caractère financier et non financier ouvrant des pistes de réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie imaginée.

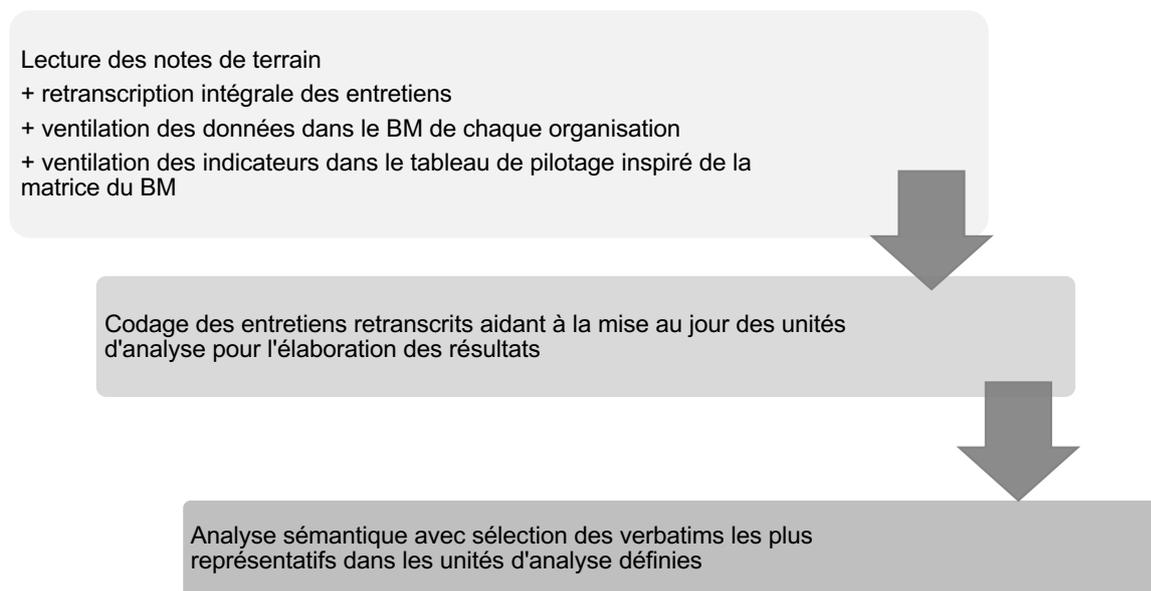
G	Porteur	Proposition de valeur	Fabrication de valeur		
	Indicateurs	Indicateurs	Indicateurs		
	<ul style="list-style-type: none"> <i>Nombre de clients</i> <i>Taux de nouveaux clients</i> <i>Part de marché</i> <i>Position sur le marché</i> <i>Expérience utilisateur</i> <i>Délai moyen de réponse au client</i> <i>Prix</i> <i>Gamme de produits</i> <i>Niveau de technologie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Montant des dépenses marketing</i> <i>Montant des dépenses de formation</i> <i>Coût total des processus internes</i> <i>Taux d'innovation des projets de développement</i> <i>Développement de nouveaux produits / services</i> <i>% des dépenses en R&D</i> <i>% des ventes de nouveaux produits / brevets</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Respect des délais de livraison</i> <i>Produits en rupture de stock</i> <i>Durée du cycle de vie du produit</i> <i>Délais de mise sur le marché</i> <i>Distribution des ventes</i> <i>Nombre de collaborateurs</i> <i>Nombre de collaborateurs qualifiés</i> <i>Compétences internes</i> <i>Répartition des rôles et responsabilités</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Efficacité dans les productions / réalisations des prestations</i> <i>% de commandes livrées à la bonne adresse</i> <i>Web : Temps moyen de chargement d'une page</i> <i>Web : Nombre de langues proposées</i> <i>Web : Nombre d'appels assistance technique</i> <i>Web : Sécurité et intégrité des données</i> 	
R	Canaux	Volumes	Performances financières et non financières		
	Indicateurs	Indicateurs	Indicateurs		
	<ul style="list-style-type: none"> <i>CA par activité</i> <i>CA par produit</i> <i>CA par client</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Chiffre d'affaires</i> <i>Chiffre d'affaires moyen par client</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Profitabilité - Résultat net</i> <i>Profitabilité - Bénéfice</i> <i>Trésorerie - Cash-flow</i> <i>Besoin en fonds de roulement</i> <i>Ecarts vis-à-vis du budget</i> <i>Marge commerciale</i> <i>Marge brute</i> <i>Seuil de rentabilité</i> <i>Capitalisation boursière</i> <i>Création de valeur pour les actionnaires</i> <i>Délai de paiement client</i> <i>Retour sur investissement</i> <i>Rendement des capitaux propres</i> <i>Valeur ajoutée</i> <i>Montant des emprunts</i> <i>Conditions de crédits</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Image de marque</i> <i>Indicateurs de risques</i> <i>Taux de productivité</i> <i>Indicateur relatif au climat social</i> <i>Qualité du système d'information</i> <i>Qualité de service</i> <i>Qualité des produits</i> <i>Qualité des process</i> <i>Complexité des processus</i> <i>Contrôle des coûts</i> <i>SI : Qualité de l'information</i> <i>SI : Volume de données</i> <i>SI : Erreurs d'information</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Web : nombre de pages vues</i> <i>Web : nombre de visiteurs uniques</i> <i>Web : nombre de paniers abandonnés</i> <i>Web : nombre d'utilisateurs inscrits</i> <i>Web : taux de conversion</i> <i>Web : taux de variation des canaux</i> <i>Web : Nombre d'applications</i> <i>Web : Nombre de bases de données</i>
P	Parties prenantes	Conventions	Ecosystème		
	Indicateurs	Indicateurs	Indicateurs		
	<ul style="list-style-type: none"> <i>Nombre de partenaires externes</i> <i>Expertise des fournisseurs</i> <i>Confiance entre les partenaires du réseau</i> <i>Engagement des partenaires</i> <i>Satisfaction des partenaires commerciaux</i> <i>Attrait des médias</i> <i>Taux de fidélisation client</i> <i>Nombre de plaintes des clients</i> <i>Satisfaction du personnel</i> <i>Turnover des collaborateurs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Conformité réglementaire</i> <i>Nombre de rencontres professionnelles</i> <i>Nombre de salons professionnels</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Veille juridique</i> <i>Respect de l'environnement</i> <i>Durabilité</i> 		

Tableau 4.16 Ventilation des indicateurs de pilotage repérés dans la littérature dans une matrice du Business Model GRP

Notre phase empirique consiste à observer les difficultés ou les facilités à produire ce type d'outil, à faire apprécier ce tableau de bord et à voir avec les dirigeants s'il fait écho dans leurs pratiques ou s'il ne démontre pas de pertinence.

L'analyse des données est opérée en cinq temps dans cette phase également : une lecture des notes prises lors des entretiens, un classement des données sur le BM dans le format *Poster* et le format *Storyboard*, un second classement des données portant sur les indicateurs dans le BM *Poster*, un troisième traitement porte sur les échanges avec les dirigeants avec une lecture des retranscriptions des entretiens et un codage en unité d'analyse à l'aide du logiciel Nvivo.

Figure 4.12 Processus de codage des données pour la phase 3



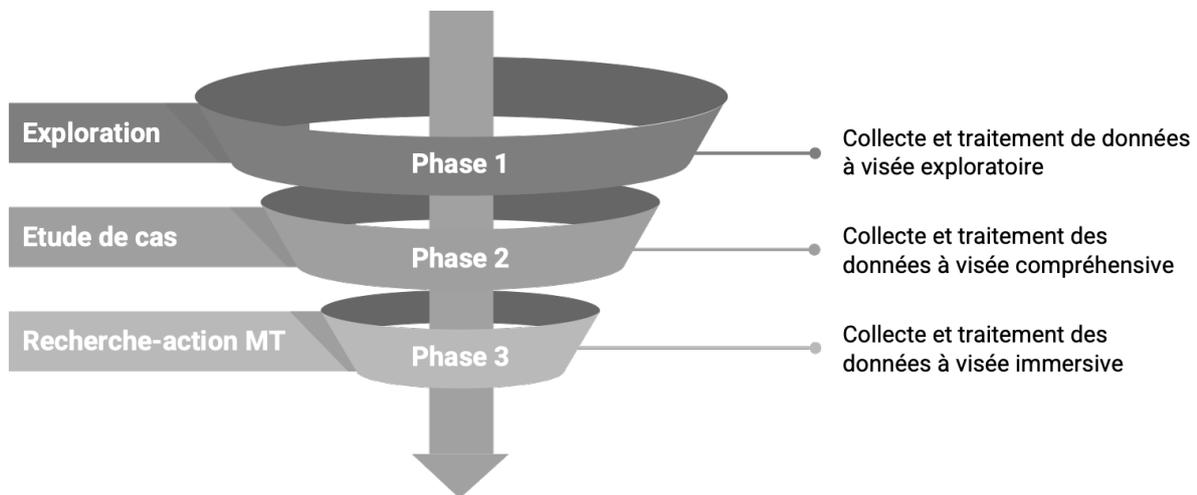
Pour cette troisième phase, l'analyse des données porte sur chacun des trois terrains puis porte sur l'analyse inter-cas qui devrait permettre de mettre au jour des résultats présentés dans le prochain chapitre.

4.3 Conclusion du chapitre 4

En conclusion de ce chapitre, nous observons que la recherche qualitative s'appuie sur des méthodes protéiformes et des pratiques en quête de scientificité et de légitimation. La consultation de publications académiques en management issues de revues classées, et dont les phases empiriques mobilisent des recherches qualitatives, ont conduit Allard-Poesi (2015, p.25) à identifier une grande variété de méthodes de collecte (ex : entretien clinique, retranscription de réunion, observation des pratiques des acteurs), d'analyse des données (ex:

ethnométhodologie, et analyse conversationnelle, analyse narrative et ante-narrative) : « loin de se confondre aux seules études de cas - terme au demeurant trompeur tant il renvoie à des postures différentes, ces recherches relèvent en outre de design aussi divers que l'ethnographie ou la recherche-action participative. » Le choix d'une approche pragmatique du terrain en trois phases nous permet d'appréhender notre sujet progressivement. L'exploration du terrain nous orientant vers une typologie d'organisation pertinente, l'étude de cas nous éclairant sur les processus à l'œuvre dans l'activité de pilotage et la recherche-action nous permettant de répondre à la question de recherche par un retour du terrain sur un nouvel usage du BM dans une fonction d'outil de pilotage. L'intérêt de cette approche progressive en trois phases et les buts visés par l'hybridation des méthodes est schématisé dans la figure 4.13

Figure 4.13 Intérêt de la démarche empirique en trois phases



Les méthodes d'accès aux terrains définies, nous allons dans le prochain chapitre présenter les résultats obtenus durant ces trois phases empiriques.

Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques

Ce chapitre présente les résultats obtenus lors des trois phases empiriques qui se sont successivement déroulées de la manière suivante :

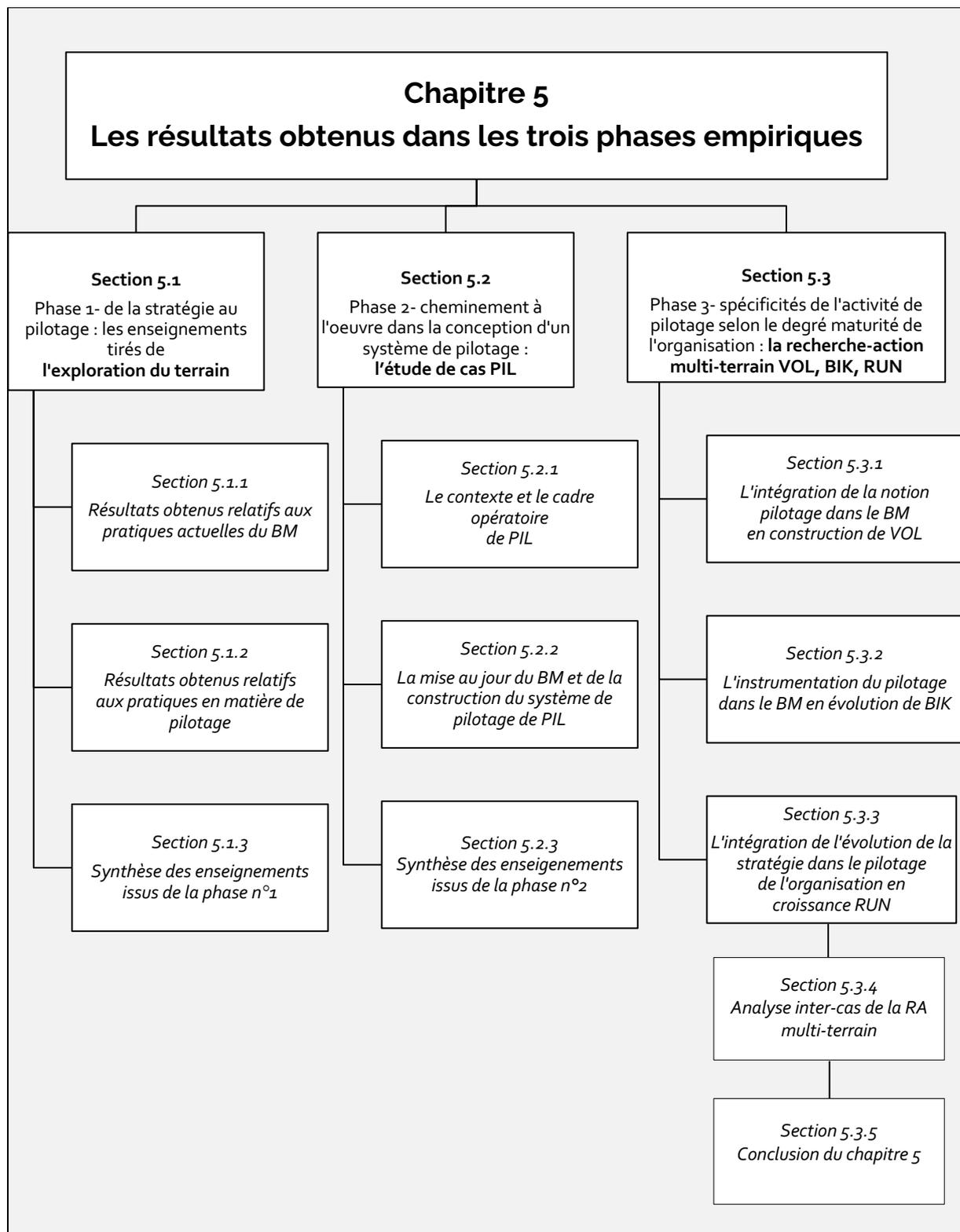
- 1) La phase 1 fait l'objet de la section 5.1. Elle consiste en une exploration du terrain qui a permis d'interroger 20 praticiens dont les profils sont des porteurs de projet, des créateurs et des dirigeants d'entreprise ainsi que des conseillers, directeurs d'incubateur et d'accélérateur.
- 2) La phase 2 présentée dans la section 5.2. Elle présente les résultats de l'étude de cas portant sur le pilotage d'une *startup* en phase de croissance dans le secteur numérique.
- 3) La phase 3, objet de la section 5.3, présente les résultats obtenus au terme d'une recherche-action multi-terrain portant sur le pilotage de 3 *startups* ayant pour point commun d'avoir utilisé le BM GRP en phase de conception, mais présentant un degré de maturité différent. Le terrain n°1 est au stade de la conception, le terrain n°2 est en phase de lancement et le terrain n°3 est en phase de croissance. Trois terrains avec lesquels nous avons mis au jour le BM tel qu'il est au moment de notre intervention pour, dans un second temps, faire évoluer ce BM en un outil de pilotage enrichi des indicateurs proposés par les dirigeants.

La phase 1 portant sur une exploration du terrain a été réalisée sur une durée de 9 mois et a permis de vérifier que nos interrogations rencontraient un écho auprès des praticiens, que le BM était un outil très utilisé en phase de conception mais également au-delà de l'immatriculation de l'entreprise et que les pratiques en matière de pilotage étaient diffuses. La phase 2 reposant sur une étude de cas a permis de collecter un volume important de données et de tester une méthode qualitative qui s'est avérée limitante pour répondre à notre question de recherche. Enfin, la recherche-action multi-terrain déployée en phase 3 a permis de mieux comprendre les freins et les enjeux inhérents au pilotage lors des principales phases de développement d'une organisation. Chaque phase présente les organisations investies sous deux approches :

- une approche théorique rappelant synthétiquement le cadre opératoire déployé
- une approche pratique présentant les résultats obtenus enrichis de verbatims témoignant de la perception des dirigeants sur les pratiques du BM et du pilotage. Ces résultats sont complétés dans les phases 2 et 3 par la présentation des BM et des indicateurs de pilotage énoncés par les dirigeants rencontrés pour illustrer la stratégie formulée dans leur BM.

Le schéma 5.1 présente l'architecture du présent chapitre.

Figure 5.1 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 5



5.1 Phase 1- De la stratégie au pilotage : les enseignements tirés de l'exploration du terrain

La première phase de notre recherche porte sur une exploration du terrain qui s'étend sur une durée de 9 mois et vise trois objectifs : vérifier que notre sujet de recherche peut entrer en résonance avec les préoccupations des praticiens, mieux comprendre leurs usages du BM et leurs pratiques en matière de pilotage et identifier des terrains intéressés pour aller plus loin dans la recherche. Plus spécifiquement sur l'objet BM, les interrogations portent sur plusieurs dimensions : le BM a-t-il été utilisé en phase de conception par l'entrepreneur ? A-t-il servi dans phase de lancement des opérations et a-t-il resservi par la suite dans le développement de l'organisation ? Plus précisément s'agissant du pilotage, les questions portent sur : Comment pilote-t-on une organisation ? Avec quels outils ? A quel rythme ? Pour quels usages ? Quelles parties prenantes ?

Pour répondre à ces questions, des praticiens ont été identifiés : les porteurs de projet non immatriculés, les jeunes créateurs d'entreprises immatriculées depuis moins de 4 ans et les professionnels de l'accompagnement (chargés de mission, consultants et responsables d'incubateur et d'accélérateur que nous avons regroupés dans une catégorie appelée « conseillers »). Les entrepreneurs ont été sélectionnés pour la variété de leurs profils et selon plusieurs critères : degré de maturité de l'organisation immatriculée ou projet en cours de conception, expertise métiers des consultants, acculturation ou non des répondants au BM et plus spécifiquement au modèle GRP, contexte et démarche d'accompagnement du créateur ou du dirigeant. 6 porteurs de projet, 10 dirigeants et 4 conseillers, soit un total de 20 individus ont été interrogés pour une durée totale de 35h de rencontres (tableau n°5.1).

Cette phase d'exploration a été marquée, durant l'année 2021, par des restrictions sanitaires et, des vagues successives liées à la propagation de la Covid-19 ayant pour conséquence un usage massif du télétravail et de la visioconférence. Cette modalité d'entretien a eu deux effets sur la collecte des réponses : techniquement la visioconférence a facilité l'enregistrement des entretiens ; géographiquement, nous avons pu obtenir un panel de dirigeants et consultants localisés partout en France. L'intégralité des guides d'entretien a pu être administrée générant des données collectées très volumineuses (195 pages de retranscription consultables annexe 8). Le tableau 5.1 précise en détail le profil des individus interrogés, le secteur d'activité et la durée de la rencontre.

Tableau 5.1 Présentation de l'échantillon des individus interrogés dans la phase n°1 consacrée à une exploration du terrain

	Profil	Genre	Tranche d'âge	Niveau de diplôme	Ville	Secteur d'activité	Durée
1	Créateur	H	25-35 ans	Bac+5	Aix-en Provence	<i>Startup</i> numérique application RH	1h
2	Créateur	H	25-35 ans	Bac+8	Bordeaux	<i>Startup</i> numérique e-santé	2h
3	Créateur	H	25-35 ans	Bac+5	Toulouse	<i>Startup</i> numérique application aéronautique	1h
4	Créateur	F	18-25 ans	Bac+3	Bordeaux	<i>Startup</i> industrielle secteur aéronautique	2h
5	Créatrice	F	25-35 ans	Bac+5	Paris	<i>Startup</i> secteur cosmétique labellisée French tech	3h
6	Créatrice	F	35-50 ans	Bac+5	Bordeaux	Activité de conseil en investissement immobilier	1h
7	Dirigeante	F	50-60 ans	Bac+5	Bordeaux	Entreprise de services : évènementiel	1h
8	Dirigeante	F	50-60 ans	Bac+3	Marmande	Activité de conseil en innovation spécialisée fabrication 3D	3h
9	Dirigeant	H	+ 60 ans	Bac+5	Figeac	<i>Startup</i> secteur mécanique	3h
10	Dirigeant	H	35-50 ans	Bac+5	Auch	Reprise d'entreprise industrielle	3h
11	Dirigeant	H	25-35 ans	Bac+5	Bordeaux	<i>Startup</i> de création et vente de boissons	1h
12	Dirigeant	H	50-60 ans	Bac+5	Albi	<i>Startup</i> dans le secteur de l'enseignement	1h
13	Dirigeant	H	35-50 ans	Bac+5	Bordeaux	<i>Startup</i> à impact dans le secteur de la restauration	1h
14	Dirigeant	H	25-35 ans	Bac+5	Bordeaux	<i>Startup</i> de livraison de produits locaux à domicile	1h
15	Dirigeant	H	25-35 ans	Bac+5	Bordeaux	Activité de conseil RSE et étude de compensation carbone	1h
16	Dirigeante	F	25-35 ans	Bac+5	Chartres	<i>Startup</i> numérique économie collaborative secteur couture	2h
17	Consultante innovation	F	25-35 ans	Bac+5	Toulouse	Pôle de compétitivité aéronautique et spatial	3h
18	Conseillère financement	F	18-25 ans	Bac+5	Toulouse	Pôle de compétitivité aéronautique et spatial	2h
19	Responsable incubateur	H	25-35 ans	Bac+5	Bordeaux	Structure d'accompagnement enseignement supérieur	1h
20	Responsable Accélérateur	H	50-60 ans	Bac+5	Toulouse	Pôle de compétitivité aéronautique et spatial	2h
Durée totale des entretiens							35h

La collecte des données a été opérée par des entretiens semi-directifs qui ont été enregistrés complétés par des notes sur un cahier de recherche et une collecte de données secondaires. Deux thèmes étaient abordés dans le guide d’entretien²³ administré :

1-le premier thème consistait à mieux comprendre les usages du BM par la personne interrogée ;
 3- le 2^e thème portait sur l'activité de pilotage au sein de l’organisation, sur les pratiques et les outils, sur les indicateurs, les sources d’information pour compléter ces indicateurs et la communication réalisée via ce pilotage.

Tableau 5.2. Thèmes abordés dans la phase 1-Exploration du terrain

	Thème 1 Les pratiques du BM	Thème 2 L’activité de pilotage
Sous-thème 1	En phase de conception	Nature de l’activité
Sous-thème 2	En phase de croissance	Outils utilisés pour le pilotage

Les 20 entretiens ont été retranscrits²⁴ et ont fait l’objet de trois traitements : deux corpus générés sous Nvivo ont été retraités sur la base de la progression du guide d’entretien qui se découpe en deux thèmes. Ces deux corpus ont été enrichis des thèmes abordés par les répondants lors d'une analyse sémantique croisée. Une nouvelle analyse de ces corpus a été réalisée sous Alceste à des fins confirmatoires.

Les cinq résultats obtenus au terme de cette première phase empirique sont successivement présentés dans la chronologie du guide d’entretien : les pratiques du BM (sous-section 5.1.1) et l’activité en matière de pilotage (sous-section 5.1.2). Les résultats portant sur les pratiques du BM confirment une utilisation massive de ce dernier par les praticiens et des temporalités du recours au BM dans le développement des organisations. En revanche, l'activité de pilotage reste floue, éparse et non qualifiée par les praticiens. Une synthèse des enseignements tirés et les limites présentées par cette exploration du terrain est proposée en conclusion de cette section (sous-section 5.1.3).

²³ Guide d’entretien consultable en annexe 2

²⁴ Retranscriptions détaillées intégrées dans les annexes confidentielles n°8 consultables exclusivement par les membres du jury de thèse.

5.1.1 Phase 1 enseignements relatifs aux pratiques actuelles du BM

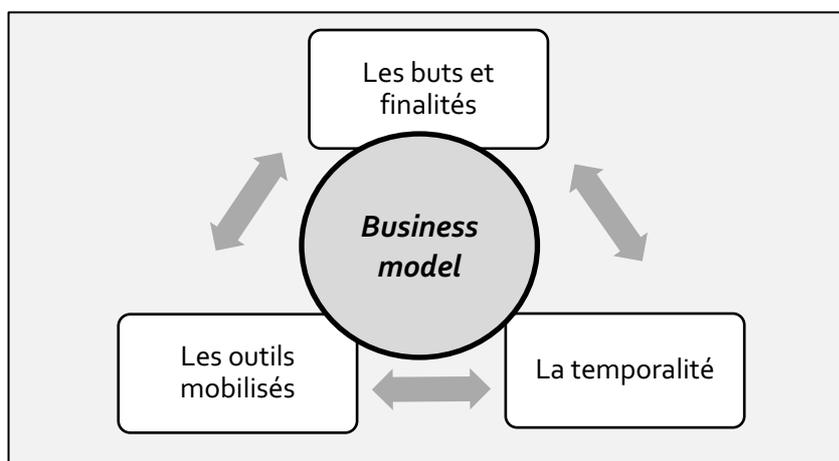
Le chapitre 3 de notre revue de littérature consacré aux pratiques et à l'état de l'art sur le BM, a permis de rappeler les origines et l'évolution du concept, de comprendre le contexte de sa dissémination depuis les années 1990 dans les organisations et d'illustrer les usages dont il fait l'objet aujourd'hui. Cette première phase empirique, menée sous la forme d'une exploration du terrain a pour but de confronter les situations que nous avons repérées dans la littérature académique avec les pratiques actuelles. Nous souhaitons observer notamment si le BM est encore actuellement utilisé par les porteurs de projet. Plus précisément dans quelles finalités, si de nouveaux outils sont mobilisés par les entrepreneurs, les dirigeants et leurs conseillers, à quels stades de développement du projet entrepreneurial ou de l'organisation plus mature et avec quels outils ces praticiens travaillent. L'analyse des données s'est déroulée en deux temps :

- dans un premier temps, la retranscription des entretiens a permis une première relecture attentive et une thématisation des verbatims. Ce premier tri des données a conduit à produire une analyse sémantique « manuelle » suivie d'une analyse croisée qui a permis de faire émerger trois dimensions dans les usages du BM ;
- dans un second temps, à l'aide du logiciel Nvivo nous avons créé un corpus que nous avons appelé " usages du BM ". Ce corpus a permis de réaliser un traitement sous Alceste dont les résultats ont mis en évidence 4 classes.

1^{er} traitement des données : une analyse sémantique portant sur trois dimensions

Les résultats obtenus au terme de l'analyse sémantique ont fait l'objet d'une analyse croisée sur les usages du BM ayant mis en évidence trois dimensions présentées dans la figure 5.2.

Figure 5.2 Trois dimensions inhérentes aux pratiques du BM

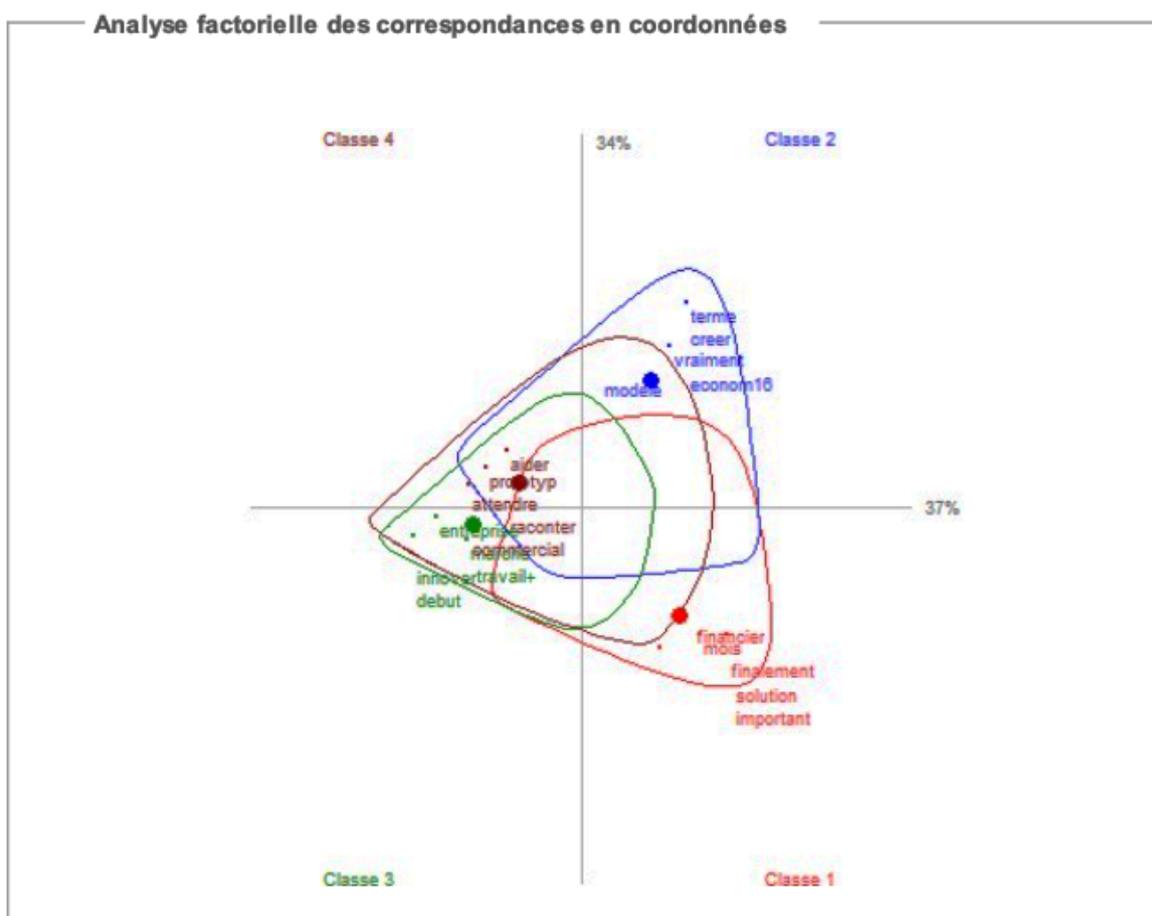


Afin de confronter les résultats obtenus par un traitement manuel, nous avons opéré deux retraitements des données à l'aide de logiciels de traitement des données qualitatives.

2^e traitement des données : création d'un corpus sur les usages du BM généré sous NVivo afin d'obtenir une analyse réalisée sous Alceste

La retranscription des entretiens a été retravaillée à l'aide du logiciel Nvivo avec pour objectif de générer un corpus homogène et exploitable pour une nouvelle analyse réalisée à l'aide d'un second logiciel de traitement de données qualitatives. L'analyse du corpus réalisée sous Alceste a mis en évidence 4 classes présentées dans la figure 5.3.

Figure 5.3 Rapport généré par Alceste sur le corpus « Usages du BM » constitué des 20 entretiens réalisés dans la phase 1



L'observation de ces 4 classes et l'analyse des unités textuelles caractéristiques de chacune d'entre elle, triées par ordre d'importance suivant le Khi2 dans la classe conduit à la synthèse suivante :

- 1- la 1^{ère} classe rassemble les termes évoqués par la catégorie des dirigeants qui est la plus représentative dans notre échantillon. Ceux-ci témoignent de deux

préoccupations : la première relative à une dimensions temporelle avec une occurrence des termes « mois », « finalement », « solution », « dérouler », « se poser », « continu ». La seconde relative à la viabilité économique du projet avec une occurrence importante des termes « financier », « financement », « BP », « important »;

- 2- la classe 2 correspond aux réponses apportées également par les dirigeants avec une dimension propre à l'action exprimée par une occurrence des mots-clés suivants : « outil », « trouver », « action », « créer », « modèle », « économique » ;
- 3- la 3^e classe correspond aux discours des créateurs, deuxième catégorie la plus représentative dans notre échantillon. Cette classe fait état de leurs préoccupations relevant des termes « *Business Model* », « entreprise », « innover », « arriver », « marché », « étude » ;
- 4- la 4^e classe renvoie aux échanges opérés avec les conseillers et témoigne de leurs pratiques en termes d'accompagnement renvoyant aux termes « aider », « prototype », « attendre », « raconter », « commercial », « besoin ».

Ce second traitement à l'aide de logiciels spécifiques nous permet de confirmer un contenu sémantique des entretiens qui reflète des préoccupations différentes selon le profil du répondants. Le croisement des résultats issus de l'analyse sémantique manuelle et du rapport généré par Alceste sur le corpus "usages du BM" met en évidence trois points :

- le BM est massivement utilisé pour rendre intelligible et communiquer sur le projet (résultat n°1). Ce résultat n'est pas vraiment surprenant et confirme les pratiques que nous avons identifiées dans le chapitre 2. En revanche, une confusion demeure encore dans le vocabulaire utilisé illustrant le fait que les praticiens n'ont pas intégré une définition claire du concept de BM. Les résultats deviennent plus intéressants lorsque l'on évoque notamment les temporalités du BM ;
- les praticiens confirment qu'ils n'utilisent pas seulement le BM en phase de conception mais qu'ils en ont l'usage en phase de développement et de croissance notamment (résultat n°2) ;
- les entrepreneurs et les conseillers interrogés témoignent d'un intérêt sur les potentialités du BM à être utilisé pour une activité de pilotage. Les praticiens rencontrés s'accordent à dire que l'outil peut être intéressant mais que jusqu'alors ils n'avaient pas imaginé que

le BM puisse être utilisé dans une autre fonction que celle de conception de projet alors même qu'ils y ont recours pour faire évoluer la stratégie (résultat n°3).

Ces premiers enseignements montrent que les praticiens sont plutôt enclins à utiliser le BM dans une nouvelle fonction, confortant notre idée de départ sur la pertinence à tester l'outil auprès d'entrepreneurs. La présentation détaillée de ces résultats illustrée de verbatims permet de mieux comprendre les enseignements tirés de cette exploration du terrain sur les pratiques du BM.

Résultat n°1 : l'amalgame entre BM et BP témoigne d'un manque d'assimilation du concept
--

Tout au long des entretiens, nous observons qu'une confusion demeure dans le vocabulaire relatif au BM attestant qu'une grande partie des praticiens, aussi bien créateurs, dirigeants, que conseillers, fait un amalgame entre les concepts de BM (*Business Model*) et BP (*Business Plan*) alors même que la communauté académique a proposé des définitions distinctes depuis plus de 30 ans. En effet, à la question portant sur la démarche que les entrepreneurs ont adoptée pour mettre au point leur projet et plus spécifiquement lorsqu'il leur est demandé s'ils ont utilisé le BM pour mettre au point leur projet, les répondants nous font préciser le terme BM ou le substituent spontanément par le terme BP :

« Juste pour être sûr, quand on parle Business Model, c'est le modèle économique ou on parle de Business Plan au sens large ? » (Dirigeant 7, entretien 9, 00:00:01)

L'amalgame avec le terme Business Plan est bien ancré et une asymétrie dans les échanges lors de cet accès au terrain est susceptible d'induire des incompréhensions et une collecte d'informations partielle. À titre d'exemple, tout au long de l'entretien avec la dirigeante n°1, nous utilisons le terme BM tandis qu'elle nous répond systématiquement avec le terme BP et ce à quinze reprises :

« Moi, j'avais pris le plan du BP. Le modèle qui existait à l'époque du Réseau Entreprendre [...] ça nous avait obligé à reformater notre BP, être le plus clair possible [...] on partait effectivement du BP [...] de nos présentations parce que nos PowerPoint étaient une présentation marketing de notre BP. Et du coup notamment, on a expliqué systématiquement c'est quoi notre marché, c'est qui nos cibles, vers quoi on va ? Etc. » (Dirigeante 1, entretien 1, 00:10:55 puis 00:17:25)

Actionnaire dans 2 startups dans le secteur mécanique et administrateur dans un pôle de compétitivité, le dirigeant 3 précise :

« Nous on est comme Jourdain ! On a fait du Business Model sans le savoir. Au début, on n'avait pas de Business Plan et puis on en a fait un. Mais il est complètement faux parce qu'on était parti sur un produit qu'on n'a jamais développé. Mais aujourd'hui on est en train de doubler ce Business Plan en faisant un autre produit. Tout ce qu'on avait prévu au départ, il n'y a rien qui a marché. »
(Dirigeant 3, entretien 3, 00:13:03)

La métaphore de Monsieur Jourdain²⁵ est intéressante car elle témoigne de l'absence de maîtrise du concept de BM tout en ayant spontanément adopté la pratique. Outre l'amalgame entre BM et BP, nous observons également dans ce témoignage que le pivot évoqué n'est pas nommé comme tel. On comprend que le projet a radicalement évolué entre sa conception et son développement et que les prévisions financières chiffrées dans le *Business Plan* initial ont été totalement revues. Malgré cet amalgame et ce flou qui persiste dans l'emploi du terme BM, on constate que son usage est encore important en contexte entrepreneurial et que le concept dépasse le simple effet de mode.

Résultat n°2 : le BM est massivement utilisé pour communiquer sur le projet et le concevoir
--

Ce second résultat peut sembler trivial mais il témoigne de la persistance de l'intérêt du BM dans les pratiques entrepreneuriales. En effet, les échanges sur le terrain confirment, sans grande surprise, que le BM est utilisé massivement pour ses capacités à rendre intelligible le projet et à le communiquer. Tous les professionnels interrogés, quelle que soit leur profil (créateurs, dirigeants ou conseillers), utilisent le BM à la demande essentiellement des partenaires mais également pour accompagner la réflexion dans la mise au point de la stratégie. Ainsi, les créateurs rencontrés témoignent de la pertinence de l'outil pour les aider à clarifier le projet particulièrement lorsqu'ils entreprennent à plusieurs :

« Quand j'ai rencontré mon futur associé et que l'on a décidé que l'on allait entreprendre ensemble [...] A ce moment-là, on a pris le GRP, donc le Business Model en main pour pouvoir justement poser l'idée et la maturer » (Dirigeant 5 entretien 6, 00:04:28)

²⁵ L'expression « Monsieur Jourdain » fait référence à la comédie *le Bourgeois Gentilhomme* écrite et jouée par Molière désignant aujourd'hui une personne pratiquant une activité sans même avoir connaissance de son existence.

Co-fondateur au sein d'une équipe de 3 associés d'un projet nécessitant de développer un écosystème dans la filière du réemploi du verre composée d'acteurs institutionnels et d'acteurs privés, le dirigeant 7 précise :

« [...] très vite, on a présenté le modèle Canvas qui permet quand même de remettre à plat sur le papier le projet, le constat et puis les parties intéressées etc. »
(Dirigeant 7, entretien 8, 00:00:21)

Le BM est également utilisé dans un projet de reprise d'entreprise, comme en témoigne ce repreneur d'une entreprise industrielle :

« Pour la reprise de W, j'ai préparé un Business Plan. C'était un Business Model qui était basé sur la méthode Canvas. J'ai préparé ce document sur la base de mon analyse de la situation, j'ai préparé mon schéma de reprise pour l'entreprise. J'ai utilisé l'outil Business Model pour mettre en place des projets qui sont complémentaires, c'est à dire que j'ai intégré au projet initial de la reprise. Ensuite, j'ai préparé des Business Model pour des projets qui ont été mis en place dans la société. » (Dirigeant 4, entretien 5, 00:01:44)

Parmi les conseillers interrogés, une chargée de mission dans un pôle de compétitivité précise :

« Les organismes financiers, que ce soient les banques, les fonds d'investissement ou les réseaux locaux de financement, nous demandent un Business Model complet. Les porteurs de projet sont amenés à leur fournir. [...] les porteurs de projet sont formatés pour le pitch qu'ils vont présenter aux investisseurs, ils ont un Business Model qui est bien établi en fonction de la grille d'analyse que l'incubateur a pu leur fournir par exemple. » (Conseil 2, entretien 7, 00:14:11)

Pour ces acteurs du conseil et de l'accompagnement, le recours au BM vise deux objectifs. Le premier consiste à faire préciser le projet et sa stratégie aux créateurs :

« Ma mission consiste à orienter vers le bon guichet de financement [...] Et là-dessus, j'utilise le Business Model où je les incite à se questionner sur leur fonctionnement interne, si l'équipe est complète ou s'ils ont besoin de recruter, se questionner sur l'innovation qu'ils proposent, la manière dont ils la présentent, questionner le projet, le produit, la mise en œuvre de la protection de l'innovation, les partenariats, la R&D, le marché, etc... » (Conseil 2, entretien 7 00:03:56).

Le second objectif vise à « challenger le projet » pour utiliser les termes utilisés par une consultante renvoyant au vocabulaire du coaching sportif :

« Nous on labellise des projets. Donc pour cette labellisation on commence de plus en plus à challenger les entreprises dans leur Business Model [...] Donc là ils nous

demandent de plus en plus la partie marché et donc on essaye de challenger, intégrer mieux le Business Model pour nos évaluations dans la labellisation qui est une partie importante dans notre décision. » (Conseil 1, entretien 4, 00:04:08)

Concernant l'accompagnement spécifique des organisations en phase de croissance, le service innovation d'un accélérateur précise que le BM nécessite d'être centré sur un des projets de l'entreprise et non plus sur l'entreprise elle-même pour répondre aujourd'hui aux attentes des financeurs :

« On s'est rendu compte que pour amener les projets vers des investisseurs privés et même des institutions publiques, on demande, de plus en plus, d'informations sur la partie Marché, il fallait amener des preuves. Ces institutions publiques veulent voir un retour de l'investissement car elles ont, par le passé, beaucoup financé des projets qui finalement n'aboutissaient à rien et dont les produits n'arrivaient pas sur le marché. » (Conseil 1, entretien 4, 00:04:08)

Les praticiens nous confirment leur utilisation du BM pour sa fonction d'outil de communication, son aide à l'exercice de conviction, mais également comme outil d'aide à l'évolution de la stratégie. Le dirigeant d'une agence de conseil en environnement nous indique :

« Le Business Model GRP nous a servi pour faire évoluer les produits et les services. Et après, quand on a recruté quelqu'un, qu'une personne nous rejoignait, je lui montrais le Business Model. Elle avait la vision de départ de l'activité et de la structure, puis une vue assez rapide de l'ensemble de l'activité. » (Dirigeant 9, entretien 16, 00:02:25)

Le créateur d'une *startup* digitale explique pourquoi le BM l'a aidé à redéfinir toute sa stratégie au terme d'un premier pivot :

« On avait refait un Business Model à la fin (du programme d'incubation) d'INRIA start up studio. En fait, il y a eu un pivot en mai [...] et la nouvelle accompagnatrice avait envie de remettre un peu les choses au carré, et à raison, parce qu'on était parti dans tous les sens pendant un an » (Créateur 2, entretien 13, 00:25:00)

Ces témoignages sur les usages du BM illustrent la fonction principale de conception et de communication auxquelles le BM est rangé. De plus, ces pratiques confirment que le BM est autant un outil qu'une boîte à outils puisqu'il invite à utiliser les démarches heuristiques ou analytiques existantes, (Verstraete, Krémer, Jouison-Laffitte ; 2012).

S'il semble accessible à tous les entrepreneurs, nos entretiens ont permis d'observer que l'acculturation à la pratique du BM n'est pas aussi aisée selon le profil du créateur et plus précisément selon sa formation et son parcours professionnel.

Résultat n°3 : le BM est d'un usage contraint mais les entrepreneurs y voient un intérêt

En effet, les porteurs de projet n'ayant pas de formation antérieure ou d'expérience en gestion et malgré leur détermination à entreprendre témoignent de grandes difficultés à formaliser les principaux éléments de la stratégie pensée pour leur projet et peinent donc à traduire leur vision dans un BM. Ainsi, un créateur diplômé d'une Licence en maintenance aéronautique précise ses difficultés dans l'exercice de formalisation et ses difficultés à rédiger sa vision et ses réflexions :

« Je croise les doigts pour arriver à faire un truc assez convaincant. Donc j'avance en ce sens mais ce n'est pas facile facile. Où est ce que j'en suis ? Parties prenantes, porteur, je suis partout à la fois. C'est horrible à gérer ! Parce qu'il y a des pavés... j'adore les maths, j'adore la mécanique, mais alors le français, ce n'est pas trop ça... J'ai un problème à faire des gros pavés. Je suis très schématique, j'ai besoin de voir un diagramme, un camembert, j'ai besoin d'un plan. » (Créateur 4, entretien 18, 00:19:49)

Deux ingénieurs spécialisés en aéronautique confirment :

« On a essayé d'utiliser le Lean Canvas. Sur les conseils d'Olivier (sic leur accompagnateur), on avait commencé à créer un petit Business Model en utilisant le Lean Canvas. Mais il n'était pas terrible et on ne savait pas où on devait commencer. » (Créatrice 3, entretien 15, 00:00:24)

Une difficulté d'un autre type remonte du terrain. Pourtant diplômé d'une école de commerce, le dirigeant d'une *startup* digitale dans le secteur des Edtech témoigne également de sa peine à décliner son BM en un dossier de demande de financement. Le cadre rigide du dossier de candidature au programme START'OC PROcess, un dispositif de la région Occitanie freine le dirigeant dans la formalisation du dossier :

« C'est affreux. Ça m'a pris un an pour le faire [...] C'est un truc de malade. »
(Dirigeant 6, entretien 8, 00:10:33)

Nous constatons que l'exercice de formalisation du BM est encore vécu tantôt comme une contrainte, pour la plupart du temps réalisée à la demande des parties prenantes, tantôt comme un exercice nécessaire pour expliquer le projet plus largement la stratégie. Aussi, une dirigeante

ayant dans sa vie professionnelle antérieure accompagné des entrepreneurs confirme que le BM permet de clarifier le projet et de donner à voir les perspectives de développement :

« *Parce ce que typiquement le Business Model, pour moi, c'est indispensable. Chaque fois qu'on m'a posé des questions sur comment dire les choix technologiques à opérer, j'ai toujours répondu de la même manière. Et donc pour moi, c'est indispensable de passer par cette étape (préalable) du BM.* » (Dirigeante 2, entretien 2, 00:14:51)

Pour aller plus loin dans les échanges et bien comprendre les pratiques, il nous a semblé important de faire préciser quels étaient nominativement les outils utilisés dans cette phase de formalisation de la stratégie. Nous l'avons vu dans le chapitre 2 (complété de l'annexe 1 sur les matrices à composantes) les outils à disposition des créateurs et de leurs conseillers sont nombreux et évoluent avec le temps. Ainsi 4 dirigeants déclarent avoir travaillé avec le BM Canvas, 2 dirigeants ont évoqué le BM GRP (l'étude a lieu en région bordelaise où des dirigeants ont été formés par l'Université de Bordeaux où cet outil a été conçu et est enseigné), 1 dirigeant a utilisé un guide proposé par le Réseau Entreprendre et 1 dirigeant a évoqué le recours à plusieurs ressources : le *Business Model Canvas*, les ressources sur *Strategyzer value map* et *pain point*, un espace *Notion* et *Slack* pour échanger avec son associé et ses prestataires, la matrice du BM à impact et les ressources accessibles sur *Harvard Business Review*. S'agissant des conseillers, les 4 répondants ont tous cité unanimement l'utilisation du *Business Model Canvas* et du *Business Model Lean Canvas* dans leur accompagnement des porteurs de projet.

S'agissant des outils utilisés pour établir les prévisions financières, les dirigeants évoquent majoritairement les modèles proposés par le site Fisy, le site de BPI France et le réseau Entreprendre. Les outils de mise au jour du BM démontrent que les modélisations proposées par des auteurs internationaux sont peu utilisées dans la pratique et que le *Business Model Canvas* et sa déclinaison dans la matrice *Lean Canvas* constituent deux références. Après avoir interrogé les praticiens sur les raisons pour lesquelles ils utilisaient le BM puis les avoir interrogés sur les outils, nous les avons interrogés sur la temporalité dans leurs usages du BM.

Résultat n°4 : le BM est utilisé à différents moments de l'évolution du projet pour servir un objectif (communiquer, concevoir le projet, lever des fonds)

La quatrième question du guide d'entretien administré spécifiquement aux dirigeants porte sur les temps et occasions pour lesquels le BM est utilisé. Lorsque l'on évoque la temporalité du BM et l'évolution du projet, les résultats deviennent particulièrement intéressants. En effet, les praticiens confirment qu'ils n'utilisent pas seulement le BM en phase de conception et à des fins de communication mais qu'ils en ont l'usage en phase de développement et de croissance notamment.

« Le BM nous a resservi parce qu'on a candidaté à des prix. » (Dirigeante 1, entretien 1, 00:16:31)

« On réajuste chaque fois, notre connaissance sur notre sujet qui se développe donc évidemment on change d'avis sur certains points et on réoriente évidemment le Business Model derrière. » (Dirigeant 9, entretien 16, 00:10:13)

Pour 9 dirigeants interrogés sur 10, le BM a été utilisé après l'immatriculation de l'entreprise, notamment dans la phase de recherche de financements et d'évolution de la stratégie :

« Là où le BM nous a servi, c'était pour la recherche de financements. Et c'est là qu'on le remettait aussi à jour, c'était pour des appels à projets, des appels à manifestation d'intérêt, des concours car on nous le demandait. » » (Dirigeant 7, entretien 9, 00:06:02)

« ...ensuite, il y a eu une évolution du Business Model. En janvier-février 2020. Là, en fait, je m'étais rapprochée de cette communauté qui est très DIY, customisation, etc. Et je m'étais dit que pour faire rentrer un petit peu d'argent dans l'entreprise, je pourrais développer une boutique en ligne... » (Dirigeante 10, entretien 17, 00:15:33)

Un conseiller confirme l'usage du BM sur des temps post immatriculation :

« Ils ont globalement fait cet exercice à un moment donné. Donc ils ont tous un Business Model. Après, je pense que globalement ils ont tous changé de Business Model pendant l'accompagnement. Je ne peux pas dire pivoter même si... Si, y en a 1 ou deux, qui a beaucoup pivoté. » (Conseiller 4, entretien 14, 00:29:07)

Ces témoignages montrent que les usages du BM interviennent dans différentes temporalités (conception, mise à jour, développement, évolution) et pour différents usages (prix, appels à projets, concours, changements stratégiques).

Une synthèse du contenu des entretiens réalisés auprès de ces 10 dirigeants nous conduit à catégoriser trois temps d'utilisation du BM dans le développement de l'organisation présentés dans le tableau 5.3.

Tableau 5.3 Phases temporelles d'utilisation du BM par les dirigeants interrogés lors de l'exploration du terrain

Thème 2 Usages du BM	Sous-thème 1 En phase de conception	Sous-thème 2 En phase de lancement	Sous-thème 2 En phase de croissance
Dirigeant 1	☑	☑	
Dirigeant 2			
Dirigeant 3	☑		☑
Dirigeant 4	☑		☑
Dirigeant 5	☑		
Dirigeant 6	☑		☑
Dirigeant 7	☑	☑	
Dirigeant 8	☑	☑	☑
Dirigeant 9	☑		
Dirigeant 10	☑	☑	☑

Les réponses obtenues démontrent que le BM est utilisé en phase de conception par 9 créateurs sur 10, puis réutilisé de manière moins récurrente en phase de lancement pour les demandes de subventions, les dossiers de concours à la création ou à destination des acteurs de l'accompagnement (incubateurs, technopoles, réseau Entreprendre). Enfin, sur les organisations qui s'engagent dans des demandes de financement pour développer leur croissance, le BM est à chaque fois utilisé car attendu par les partenaires financiers qu'ils soient publics ou relèvent du financement privé.

L'usage du BM dans l'accompagnement des entrepreneurs a été abordé avec 4 conseillers dans notre échantillon. Étonnamment, l'un d'eux confie ne pas utiliser le BM pour suivre l'évolution du projet, positionnant son intervention auprès de l'entrepreneur dans une approche moins opérationnelle mais tendant vers un accompagnement relevant d'une dimension psychologique :

« [notre mission est] de s'assurer que les incubés ont tout ce qu'il faut pour mener à bien leur projet. Et donc on n'entre pas dans le Business Model Canvas qu'on fait évoluer d'un rendez-vous à l'autre sur un des rendez-vous de suivi mensuel. On est plutôt là pour dire, pour prendre la température, voir si il y a des points de blocage, comment on peut lever ces points de blocage et à quel expert on peut faire appel, à quel coach sur la thématique donnée. » (Conseil 3, entretien 10, 00:05:52)

Cette approche a le mérite d'offrir une forme sécurité psychologique aux créateurs bénéficiaires mais ne permet pas de rentrer en détail dans les opérations. Un second conseiller intervenant dans un accélérateur confirme son usage du BM dans trois fonctions :

« C'est d'abord une grille de lecture par rapport à leur pitch deck initial [...] C'est quoi le problème qu'ils veulent résoudre ? C'est quoi leur solution ? A qui ils s'adressent ? Ont-ils identifié un customer segment ou ils veulent vendre à tout le monde ? [...] c'est d'abord une grille de lecture, c'est ensuite un outil. On se sert de ça pour les faire réfléchir [...] qu'ils améliorent leur discours, leurs produits etc. [...] On va se servir de ça [le BM] pour les accompagner. » (Conseil 4, entretien 14, 00:19:01)

Malgré la nuance apportée par un accompagnateur, nous observons que l'usage du BM pour faire évoluer la stratégie est particulièrement récurrent chez les entrepreneurs. Cette conclusion nous amène à formuler le résultat n°3.

Résultat n°5 : le BM est un fil rouge, un modèle que l'on vient retoucher

Le tableau 5.4 montre que le BM est déjà utilisé dans une autre fonction que celle de conception de projet et que les dirigeants y ont recours pour faire évoluer la stratégie. Dans ces temporalités du recours au BM les dirigeants interrogés témoignent de la pertinence du BM pour aider à la reformulation stratégique et réduire les doutes dans les périodes de changement majeur :

« C'est là que je commence à vraiment affiner le Business Model qui était resté très, très axé sur la version de base que j'avais imaginé presque un an à l'avance. »
(Dirigeante 10, entretien 17, 00:13:38)

« J'y (le BM) retourne régulièrement soit, pour me rafraîchir la mémoire soit, pour ne pas perdre de vue le fil rouge sur lequel on avait décidé de s'engager. Et puis, pour le mettre à jour, parce que je tombe sur des notions intéressantes ou des éléments que je n'ai pas forcément pris en compte, notamment sur tout l'aspect impact. » (Créateur 1, entretien 12, 00:07:32)

« Des réunions stratégiques, il y en a tout le temps. Et après du coup, on peut dire que le Business Model évolue en permanence parce que même si c'est des petites décisions, il y a des pivots plus ou moins importants. » (Dirigeant 8, entretien 11, 00:02:50)

Le système semble particulièrement bien structuré dans cette organisation, bien que le dirigeant 4 ne s'appuie pas sur le BM :

« Et par contre, pour le suivi, je dirais, il n'est pas forcément basé exactement sur le Business Model. Et c'est probablement un écueil. J'ai un fonctionnement qui est effectivement lors de deux temps dans l'année pendant lesquels je définis ou je réajuste des objectifs. Il y a une stratégie globale dans l'entreprise avec un horizon dans lequel des grands jalons sont placés. Et ensuite je prépare annuellement des objectifs et une révision de ces objectifs à l'occasion d'un bilan bi-annuel. »

(Dirigeant 4, entretien 5, 00:03:19)

Ce premier dirigeant perçoit l'intérêt d'utiliser le BM dans le suivi de l'activité. Deux autres dirigeants confirment lors de nos échanges leur intérêt à utiliser le BM dans le suivi de l'activité :

« En fait, ce qui me semble pertinent dans le Business Model, c'est que malgré tout, il est composé de chaînons, les gros process. Donc à terme, je me dis que c'est juste indispensable d'avoir des objectifs par chaînon et par maillons et par composante. D'autant que si on a une équipe en fait qui est structurée autour de ça, c'est encore plus prégnant, c'est encore plus évident. Maintenant, aujourd'hui, nous c'est vrai que, tu le vois bien, on débute, on n'est pas super pointu là-dessus, mais je pense que ça serait presque inévitable et c'est presque même indispensable. » (Dirigeant 6, entretien 8, 00:18:02)

La notion d'incertitude est exprimée par le dirigeant 7 (entretien 9, 00:11:02) en ces termes :

« En fait, on n'arrête pas de faire des allers retours [avec le BM et le BP], c'est hyper fatiguant. Parce que, mine de rien, à chaque fois c'est une remise en question. Et oui, ça use un peu, ça use un peu parce que tu es dans l'incertitude totale. »

Ces résultats confirment que les dirigeants ayant utilisé le BM en phase de conception se saisissent de nouveau de l'outil lorsque la stratégie doit être revue, phénomène fréquent en phase de démarrage de l'activité. Toutefois les doutes et les incertitudes demeurent sur les options à prendre et le recours au BM permet de retourner sur l'itinéraire initial pour ne perdre de vue le sens. Les échanges sur les formes d'évolutions du projet, les changements mineurs et des changements majeurs que le dirigeant 8 appelle « pivots » sont abordés plus en profondeur dans la seconde partie de l'entretien consacrée aux pratiques en matière de pilotage, aux outils et temps d'échanges sur l'évolution de la stratégie.

5.1.2 Enseignements obtenus dans la phase 1 relatifs aux pratiques en matière de pilotage

Ce deuxième volet de notre analyse porte sur les résultats obtenus sur les pratiques de pilotage. Les entretiens menés durant l'exploration du terrain sur cette thématique visent à comprendre comment les dirigeants pilotent : avec quels outils, avec quelles informations, à quel rythme, dans quelles finalités et questionner la place BM dans cette activité. Les retours du terrain permettent de voir que les pratiques sont multiformes. Une première difficulté rencontrée par les dirigeants porte sur la collecte de l'information, le choix et le traitement des indicateurs. Une seconde difficulté porte sur l'outillage pour ce type d'activité : les solutions informatiques proposées sur le marché des logiciels *ERP* ne s'adaptent pas aux attentes des dirigeants. Lorsque ces solutions doivent être adaptées sur-mesure, elles présentent un investissement financier important. En conséquence les entrepreneurs bricolent leurs propres outils.

Le guide d'entretien comprend 5 questions sur les pratiques relatives au pilotage : la première est orientée sur l'évolution des opérations conduisant à évoquer la stratégie, la deuxième question lie la stratégie aux opérations par l'évocation d'indicateurs de pilotage. La troisième question porte sur la mise au jour de l'outil de pilotage lorsqu'il existe et plus précisément sur l'actualisation des indicateurs utilisés par le dirigeant interrogé. La quatrième question porte sur le rythme d'utilisation et les finalités de ces indicateurs.

Les données collectées sur ce thème du pilotage ont été traitées à l'aide des deux méthodes utilisées pour la première phase de l'étude : une écoute attentive lors des retranscriptions suivie par l'élaboration d'une analyse sémantique puis d'une analyse croisée ayant fait émerger trois dimensions inhérentes au pilotage. Un second traitement des données à l'aide des logiciels spécifiquement dédiés à l'analyse de données qualitatives a conduit à la production d'un corpus sous NVivo. Ce corpus a fait l'objet d'un nouveau traitement réalisé sous Alceste.

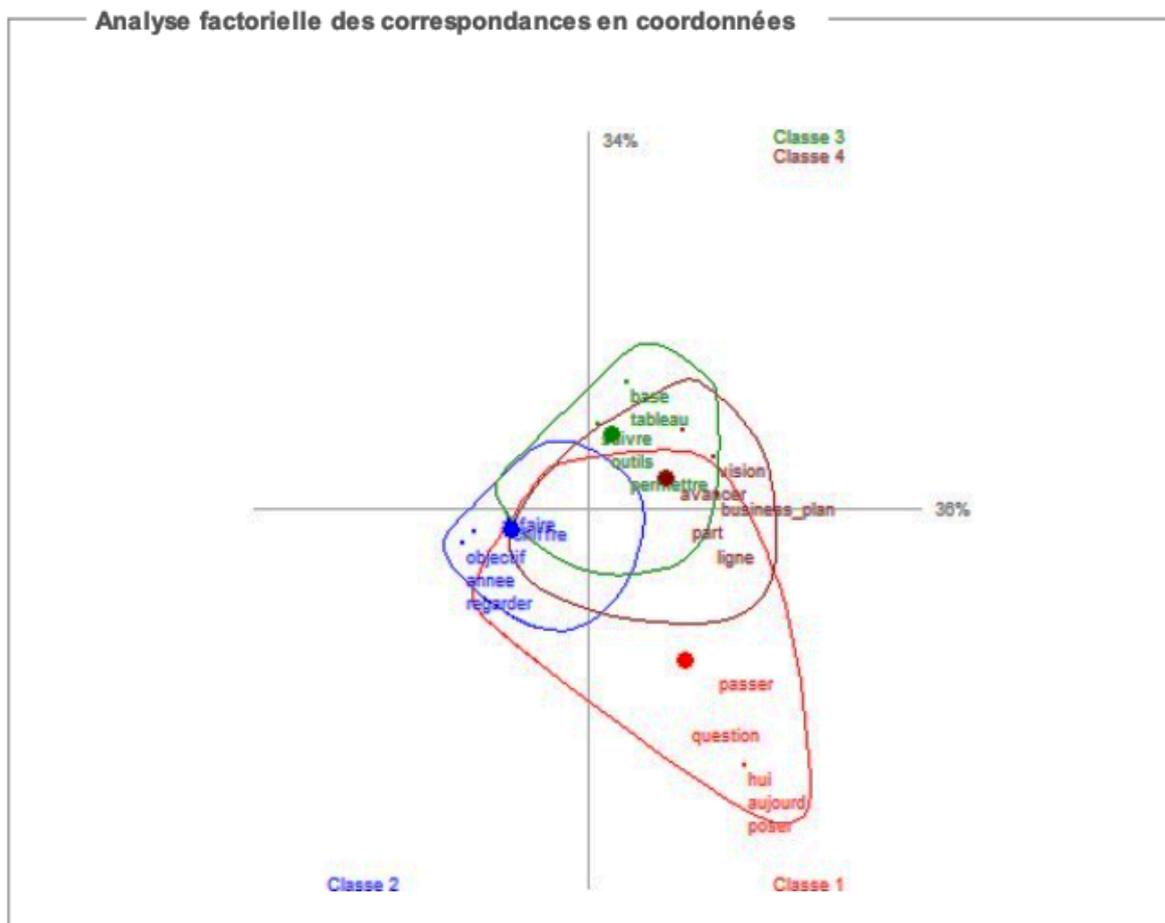
Ces deux étapes de traitement des données font apparaître trois thématiques principales : les buts poursuivis, les outils mobilisés et les temporalités. Bien que les réponses obtenues sur les questions liées au pilotage nécessitent d'être nuancées selon le profil des répondants, deux résultats principaux se dégagent sur l'activité de pilotage :

- 1- l'activité de pilotage semble complexe pour les créateurs et pour les dirigeants et essentiellement pratiquée sous la contrainte, à la demande de parties prenantes externes notamment (résultat n°6) ;
- 2- l'activité de pilotage est peu ou mal instrumentée et repose sur ce que l'on peut qualifier de bricolage, les dirigeants concevant leurs propres tableaux, monitorant leur activité à partir d'informations qui leurs sont facilement accessibles (résultat n°7).

Aussi, les discussions sur les outils ont porté sur les principaux indicateurs utilisés par les dirigeants témoignant d'une préoccupation majeure : la performance financière de l'organisation. Tandis que les échanges relatifs aux changements stratégiques mettent en évidence que ces derniers sont nombreux pendant la période de lancement de l'activité et qu'ils se matérialisent par des évolutions du BM auquel tous les dirigeants n'ont pas spontanément recours alors même qu'il peut permettre de piloter les activités (et d'anticiper les pivots, le cas échéant).

En déclinaison des méthodes de traitement données utilisées sur le corpus spécifique au BM, nous avons confronté les résultats portant sur le pilotage issus de notre analyse sémantique croisée à l'analyse factorielle réalisée à l'aide du logiciel Alceste. Cette dernière met en évidence 4 classes présentées dans la figure 5.4.

Figure 5.4 Analyse du corpus portant sur les pratiques en matière de pilotage par le logiciel Alceste



L'observation de ces 4 classes et l'analyse des unités textuelles caractéristiques de chacune d'entre elles, triées par ordre d'importance suivant le χ^2 dans la classe conduit à la synthèse suivante :

- 1- la classe 1 renvoie à l'évolution du projet dans le temps pour laquelle les praticiens associent les termes suivants : « aujourd'hui », « question », « passer » au sens du temps qui passe, et le verbe « poser » souvent associé à des temps de pause dans les routines quotidiennes avec l'expression relevant du sens figuré « se poser ». Cette première classe fait écho à la temporalité liée au pilotage ;
- 2- la classe 2 fait référence aux objectifs poursuivis par l'activité de pilotage pour lesquels les praticiens associent les termes « objectifs », « année », « regarder », « chiffre d'affaires » ;

- 3- la classe 3 indiquée en vert dans la figure témoigne d'une préoccupation pour les outils dans l'activité de pilotage avec les termes « outils », « tableau », « base » et les verbes d'action « suivre » et « permettre » ;
- 4- enfin la classe 4 ancre le pilotage dans une dynamique, l'une de ses finalités avec une récurrence des termes « avancer », « vision », « part », traduit dans un outil qui est le « Business Plan » au sein duquel on retrouve des « lignes ».

Ces quatre classes confirment les préoccupations des répondants que nous avons pré-identifiées dans l'analyse sémantique manuelle et que nous avons synthétisées en deux résultats majeurs.

Résultat n°6 : l'activité de pilotage semble complexe et pratiquée par contrainte

Avant notre intervention sur le terrain, l'activité de pilotage nous semblait constituer une activité courante et intégrée dans les routines des dirigeants. Or il s'est avéré que non seulement ce n'était pas systématiquement le cas mais qu'en outre, le terme de pilotage n'était pas qualifié en tant que tel par les entrepreneurs. Un flou demeure sur ce terme qui reste abstrait pour les praticiens et dont l'évocation varie très fortement selon le profil de la personne interrogée :

- le porteur de projet perçoit mal cette idée de pilotage qui lui paraît complexe et lointaine au regard du degré de maturité de son projet ;
- le dirigeant concède que le pilotage est important notamment en termes de gestion financière de l'organisation mais ne perçoit pas ou peu l'intérêt d'un pilotage régulier ;
- les conseillers considèrent que le pilotage est important mais ne l'expriment pas à l'aide du terme pilotage, ils renvoient plutôt à un management global de l'organisation jalonné de tests et d'expérimentations donnant des signaux sur la viabilité du projet.

Nos échanges avec les porteurs de projet ont été marqués par des difficultés à faire émerger des indicateurs de pilotage. Les porteurs de projet accompagnés sont outillés pour préciser la stratégie (avec le BM par exemple) et les objectifs financiers (avec les outils financiers de type compte de résultats prévisionnel). En revanche, ces jeunes créateurs sont beaucoup plus en difficulté à projeter d'autres indicateurs sur le développement de leur organisation.

« le nombre de prospects... qui sont intéressés par mon activité... après je ne suis pas allée au-delà dans ma réflexion sur les indicateurs. (Créatrice 6, entretien 00:12:11)

Ainsi, les entretiens avec les créateurs ont été marqués par une durée assez courte sur le thème du pilotage, nous avons été contraints de donner quelques exemples pour encourager les répondants à imaginer des indicateurs sur leur propre activité.

« Moi, évidemment, par rapport à ma stratégie, par rapport à ce que je me donne comme objectif chiffré c'est de rentrer dans mes coûts. C'est déjà de regarder très précisément mois après mois, voire semaine après semaine, à combien j'en suis de pouvoir rentrer dans mes coûts, sur ma prospection commerciale déjà, pour ne pas me retrouver dans la panade au bout de trois mois. [S'agissant des indicateurs mentionnés] des objectifs commerciaux chiffrés et éventuellement du temps alloué à la prospection commerciale. » (Créatrice 5, 00:05:44)

La zone d'incertitude dans laquelle se trouve ces créateurs en phase de conception est une des explications à ces difficultés à émettre des objectifs traduits en indicateurs qualitatifs et quantitatifs :

« on n'avait pas forcément une définition du projet de la direction qu'on voulait prendre, etc qui soit suffisamment précise pour définir des indicateurs et avoir des jauges de pilotage. On en avait quelques-uns...C'était plus des indicateurs de progression. On va dire donc avec des milestones qu'on avait établis entre juin et décembre. » (Créateur 1, entretien 00:10:09)

Le secteur d'activité semble avoir une influence forte sur le choix des indicateurs et dans la mesure de la performance. À titre d'exemple, on remarque que les dirigeants d'entreprise ayant une activité commerciale sur Internet détiennent une masse importante de données, de statistiques générés par des modules automatisés qu'ils consultent pour monitorer l'activité et le trafic sur leurs plateformes :

« Toutes les données qu'on peut avoir sur nos ventes, notre chiffre d'affaires, nombre de points de ventes, notre taux de ré-achat sont des choses qu'on suit énormément. Également sur le côté notoriété. Donc sur les visites de notre site, sur les metrics de nos réseaux sociaux et la conversion qu'on peut avoir puisqu'on a notre site marchand. Donc en termes de ventes sur notre site marchand, ça c'est vraiment le principal. C'est le cœur du business sur lequel on s'appuie. » (Dirigeant 5, entretien 6, 00:08:47)

Tandis que la dirigeante d'une entreprise dans le secteur événementiel indique :

« Alors oui, nous suivons l'activité mais c'est de l'événementiel. Donc c'est un peu particulier. Oui, on a eu des indicateurs, mais c'était plutôt sur l'impact de nos

événements, l'impact social. On a effectivement nos indicateurs, nos tableaux. C'était plutôt le nombre de circuits, le nombre d'entreprises qu'on avait réussi à décrocher. Le nombre de participants, le chiffre d'affaires aussi. » (Dirigeante 1, entretien 1, 00:21:11)

Le profil du dirigeant semble influencer également le choix des indicateurs. Actionnaire dans 2 *startups* industrielles spécialisées dans le secteur mécanique, le dirigeant 3 n'accorde son attention qu'au seul indicateur financier suivant :

« Au démarrage pour l'entreprise W, le seul indicateur que l'on avait mis en place c'était le suivi de trésorerie. » (Dirigeant 3, entretien 4, 00:16:49)

Tandis que l'entrepreneur 4 dirige également une entreprise industrielle au sein de laquelle le système de pilotage est particulièrement fin. En effet, cette entreprise détient deux certifications ISO 9001 et 17001 l'obligeant à réaliser un pilotage régulier à des fins de renouvellement de ces certifications attendues par ses clients donneurs d'ordre dans le secteur aéronautique. Ce dernier décrit un système de pilotage s'appuyant sur la déclinaison des normes ISO auxquelles l'activité est soumise. Lorsque nous abordons le sujet des indicateurs, le dirigeant nous décrit un système de pilotage élaboré basé sur de nombreux indicateurs et ayant recours, en complément des indicateurs qualité, aux outils et conseils de l'expert-comptable :

« Il y a plusieurs natures d'indicateurs. Sur l'aspect économique, on est sur les grands classiques du suivi économique d'une entreprise. Je réalise ces actions avec le cabinet comptable ou l'expert-comptable. C'est très formel parce que des formats tout faits, donc on suit toute l'activité, on suit la marge, les investissements. Pour d'autres aspects, on a aussi des indicateurs de suivi d'activité qui sont un peu plus larges. On a par exemple des indicateurs de qualité, de la qualité des prestations qui sont fournies aux clients : dans quels délais on répond à une commande, le volume de devis qui est réalisé dans une semaine ou dans un mois. Des indicateurs qui permettent d'avoir une visibilité sur son activité. Il y a à la fois l'activité économique et d'autres indicateurs qui relèvent plus du domaine de la qualité liés à notre référentiel ISO 9001 ou ISO 17001. » (Dirigeant 4, entretien 5, 00:06:31)

Une question de notre guide d'entretien porte spécifiquement sur l'expression spontanée d'indicateurs utilisés par les entrepreneurs. Les résultats croisés témoignent d'une préoccupation forte pour les indicateurs économiques qui illustrent, auprès d'une partie des dirigeants, une vision très orientée sur la performance financière.

Mais nous observons également l'énonciation d'indicateurs relevant précisément du pilotage de l'activité, reflète des opérations, portant sur la qualité, la notoriété et les visites de site s'agissant du e-commerce... Le tableau suivant présente une synthèse des résultats obtenus à la question relative aux indicateurs jugés pertinents par les entrepreneurs pour monitorer leur activité.

Tableau 5.4 Indicateurs mentionnés par les dirigeants

Répondant	Indicateurs évoqués
Dirigeant 1	<i>Le nombre de circuits, le nombre d'entreprises partenaires, le nombre de participants, le chiffre d'affaires, la part du privé et la part de subvention, la trésorerie</i>
Dirigeant 3	<i>La marge, les investissements, la qualité des prestations, volume de devis réalisés Les indicateurs de temps : temps de réponse, délais de réponse à une commande. La réalisation de produits, de tout type de nature, d'actions qui sont menées.</i>
Dirigeant 4	<i>Le suivi de trésorerie, pour chaque client il y a un suivi d'affaires, objectifs de délais</i>
Dirigeant 5	<i>nos ventes, notre chiffre d'affaires, nombre de points de ventes, notre taux de ré-achat. Également sur le côté notoriété : les visites de notre site, les metrics de nos réseaux sociaux et la conversion sur notre site marchand.</i>
Dirigeant 6	<i>un certain nombre de "sanity checks" : les chiffres clés, c'est le nombre de classes, nombre d'élèves, tout ce qui est lié à la base de prospection, combien on a de contacts</i>
Dirigeant 7	<i>Les indicateurs commerciaux, le coût, le coût ramené à la box, performance en nombre de déchets évités, le taux de retour, le nombre de consignes encaissées, le nombre de jetons mis en circulation, le nombre de kilomètres parcourus par les coursiers, le temps passé, le nombre d'heures passées au nettoyage, le nombre d'heures de sensibilisation, le nombre de restaurants visités</i>
Dirigeant 8	<i>La marge, le chiffre d'affaires la pérennité des partenariats avec les producteurs, la satisfaction client via le SAV</i>
Dirigeant 9	<i>L'indicateur économique, un indicateur de qualité, des indicateurs écologiques : le nombre d'hectares diagnostiqués, le nombre d'hectares restaurés</i>
Dirigeant 10	<i>Atteinte des objectifs précisés dans le prévisionnel, le nombre de partenaires,</i>

Cette série d'indicateurs montre que deux types d'indicateurs sont utilisés par les entrepreneurs : les indicateurs financiers et les indicateurs de pilotage spécifiques à leur activité, c'est-à-dire liés aux opérations. On perçoit l'intérêt pédagogique de ces indicateurs dans leur fonction de points de références pour ces dirigeants qui évoluent dans des contextes marqués par l'incertitude, mais il n'est pas formulé ainsi. Enfin, on observe peu d'indicateurs relevant de la RSE dans les échanges que nous avons eus avec cet échantillon d'entrepreneurs. Les indicateurs financiers constituent des signaux d'alerte importants sur la viabilité de l'entreprise induisant sa durabilité dans le temps et signifiants également au dirigeant que la stratégie imaginée est la bonne ou au contraire, lorsque les affaires ne vont pas bien, que la stratégie ne fonctionne pas. Dans cette hypothèse il est nécessaire de prendre des décisions impliquant des changements profonds pour remettre l'organisation dans une dynamique visant à retrouver la rentabilité.

Les dirigeants sont conscients de la pertinence des indicateurs qui sont perçus comme des balises donnant des informations précieuses sur la mise en œuvre de la stratégie mais ne pensent pas à les utiliser systématiquement dans leurs routines de management. Cette observation conduit à relever l'intérêt d'intégrer une activité de pilotage dans des phases très précoces de l'organisation. Car le lancement de l'activité est marqué par une période de turbulences pendant laquelle les dirigeants devraient s'appuyer sur des informations pour prendre des décisions éclairées. Or les dirigeants ne pensent pas spontanément à mettre en place un système d'information pourtant nécessaire.

Au cours des entretiens, un dirigeant évoque un point important dans les difficultés inhérentes au pilotage, il porte sur ce qui relève des variables non mesurables :

« Il y a d'autres points qu'on ne mesure pas. Il y a la pérennité des partenariats avec nos producteurs qui est de plus en plus stable. Les producteurs sont contents de travailler avec nous. Les salariés sont contents de venir travailler. Donc voilà, il y a d'autres choses. Mais on le fait en parallèle et c'est juste qu'on ne le mesure pas. » (Dirigeant 8, entretien 11, 00:10:36)

Parmi les entrepreneurs interrogés, deux d'entre eux sont accompagnés par le Réseau Entreprendre et nous renvoient vers l'outil utilisé par ce réseau pour les rencontres mensuelles avec leurs accompagnateurs. Cette fiche de suivi, appelée la météo du lauréat, nécessite d'être complétée par le dirigeant avant chaque rencontre. Elle contient les indicateurs présentés dans le tableau 5.5

Tableau 5.5 Indicateurs extraits de la fiche de suivi mensuelle appelée Météo du lauréat utilisée dans le cadre de l'accompagnement du réseau Entreprendre

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
1-CA du mois 2-CA cumulé 3-Trésorerie disponible (en K€ ou nb de mois d'exploit.) 4-Effectifs 5-Chiffres clés personnalisés	1-Avancement général du projet 2-Etapes réalisées (selon les prévisions) 3-Livrables réalisés (en temps et en heure) 4-Ressources investies (sous contrôle) 5-Equipe mobilisée (et engagée) 6-Confiance dans l'atteinte des objectifs 7-Pertinences des échanges avec les accompagnateurs 8-Qualité de la relation d'accompagnement 9-CA conforme au prévisionnel 10-Carnet de commandes/prévisions à 3 mois 11-Trésorerie conforme aux objectifs

On observe dans cette grille deux types d'indicateurs dénommés " quantitatifs " et " qualitatifs " au sein desquels l'activité mensuelle de l'entrepreneur doit répondre sur 16 entrées. Le réseau Entreprendre ne fait pas partie de notre échantillon de structures d'accompagnement qui compte 1 incubateur et 1 accélérateur avec qui nous avons également abordé la question du pilotage sous l'angle de l'accompagnement. Les répondants sont des conseillers intervenant essentiellement auprès d'organisations immatriculées sélectionnées dans des programmes d'accélération. Cette notion de pilotage ne semble pas facile à appréhender pour les conseillers lorsque nous les interrogeons sur ce thème :

« Enfin des outils, qu'est-ce que tu entends par outil de pilotage ? » (Conseil 3, entretien 10, 00:08:50)

D'autres conseillers passent en revue leurs questionnements en situation d'accompagnement sur tous les processus organisationnels (activité commerciale, R&D, RH, finance, achat, administration) sans pour autant s'appuyer, comme le réseau Entreprendre, sur un outil pour monitorer la croissance et les performances des organisations qu'ils accompagnent. La directrice d'un accélérateur précise :

« C'est vrai que je pense que les outils de pilotage sont absolument essentiels pour faire ce que j'appelle la phase d'expansion, de créativité, puis la phase de concentration, puis la phase d'expansion de la phase de concentration. [...] Quand ils arrivent chez moi, c'est qu'ils ont déjà fait deux ou trois ans. Quelquefois, ils ont perdu du temps au démarrage. Ils sont en train de grandir parce qu'ils sont sur une phase de croissance, [...] Et il y a une sorte de perte de repères qui fait que l'on sait d'où on part, on a su piloter quand on a été les cofondateurs, en même temps, qu'on était sur la même ligne, le même de partage de vision, d'envie, de projets, de dynamique. Et puis, quand on commence à recruter, on rentre dans la logique du chef et des collaborateurs. Et puis il y en a un qui drive avec sa vision, il faut motiver tout le monde, le travail se dissout ou se distribue, on va dire. Il y a une sorte de flou, de perte de repères, parce que justement les frontières ont changé, se sont étendues et aussi le marché a donné pas mal de feedbacks. Et puis ils ont tapé un peu tous azimuts pour essayer de sortir des affaires. Et forcément, ça demande beaucoup d'énergie et ils se sont un peu dispersés. Donc il y a besoin de se reconcentrer sur des objectifs qui sont ceux pour lesquels ils ont lancé leur boîte. » (Conseil 2, entretien 7, 00:09:33)

Lorsqu'est posée la question de l'évaluation de la progression des porteurs de projet et des dispositifs de pilotage suggérés par la structure d'accompagnement, les réponses apportées par les professionnels varient selon les approches :

« Chez nous, puisque la " promesse " avec une arrivée dans le programme D. c'est d'amorcer l'hyper croissance avec un doublement du chiffre d'affaires pendant trois ans... les indicateurs que l'on va regarder ce sont les indicateurs de croissance, la croissance de nouveaux acteurs sur le territoire, à travers une implantation dans le territoire, et aussi en termes d'emploi, combien de créations de postes ils ont réalisé depuis leur arrivée chez nous et enfin le chiffre d'affaires. »

(Conseil 2, entretien 7, 00:15:51)

Ces échanges sur l'intégration des questions de pilotage dans les pratiques d'accompagnement font émerger de nouvelles interrogations notamment sur :

- l'évaluation de la progression du créateur/dirigeant dans la maturation de son projet et la déclinaison de la stratégie ;

- la place accordée au pilotage qui semble être perçue comme importante mais mal comprise par les conseillers ;

- sur l'absence de recommandation d'outils actionnables par les entrepreneurs ;

- l'absence de formation au pilotage dans les programmes d'accompagnement pour les conseillers et pour les entrepreneurs.

Ces deux derniers points conduisent à formuler le 5^e résultat mis au jour par cette étude exploratoire.

Résultat n°7 : l'activité de pilotage est peu ou mal instrumentée et repose sur du bricolage matérialisé par des tableaux de bord sur-mesure

Les outils utilisés pour le pilotage semblent relever d'un assemblage d'outils bricolés sur-mesure pour les besoins de l'organisation :

« On travaille plus avec des road maps, des tableaux de bord de type Trello, pour les opérations. Vraiment, le Business Model, c'est vraiment pour nous quelque chose qui est très très formel et très administratif, plus pour les acteurs qui en ont le besoin. »

(Dirigeante 1, entretien 1, 00:03:44)

On observe deux éléments dans la réponse de cette dirigeante : l'évocation de plusieurs outils dont le tableau de bord, et l'absence de lien avec le *Business Model* alors même que celui-ci contient toute la stratégie initiale. À la question portant sur les outils utilisés pour monitorer leurs activités, les dirigeants apportent des réponses foisonnantes présentées dans le tableau suivant :

Tableau 5.6 Outils de pilotage mentionnés par les praticiens

Dirigeant	Outils de pilotage / de collecte des données utiles au pilotage
Dirigeant 1	<i>Des roadmaps, des tableaux de bord de type Trello, le compte de résultats, le bilan</i>
Dirigeant 3	<i>Un tableau de bord de suivi mensuel</i>
Dirigeant 4	<i>Un Business Plan très détaillé, ligne par ligne, avec des dépenses, des budgets, un bilan global qui se fait une fois par an</i>
Dirigeant 5	<i>Des outils performants qui nous permettent d'avoir un suivi quotidien</i>
Dirigeant 6	<i>un CRM Zoho Analytics, Books, Fisys, Dashboard interne fait sur mesure</i>
Dirigeant 7	<i>Un tableau de bord que nous avons construit par nous-même</i>
Dirigeant 8	<i>le tableau de trésorerie, les tableaux de bord, la road-map, Trello, Google Ads Facebook Ads et les Google Analytics.</i>
Dirigeant 9	<i>un espace Notion, outil de suivi de tout le backlog</i>
Dirigeant 10	<i>le prévisionnel financier, les GANTT, les calendriers de projet. Et ensuite tous les six mois, on fait une mise à jour de la stratégie voir ce qui marche, ce qui ne marche pas</i>

De cette liste d'outils, on observe la prédominance des outils relevant du pilotage purement financier : compte de résultats, bilan, *Business Plan*, budgets, tableau de trésorerie, outil Fisys. On remarque également l'usage de tableaux de bords (*dashboards*) sur-mesure, de l'usage de CRM (Zoho), d'outils de planification (*road-map, calendrier de projet*) et de gestion de projet (Gantt), d'outils collaboratifs (Trello, Notion).

Après avoir mis au jour les indicateurs puis les outils utilisés par les dirigeants pour le pilotage de l'activité, nous les avons interrogés sur les usages de ces indicateurs : quand en avaient-ils l'utilité ? A quelles finalités ? Quels enseignements pouvait-on tirer de ces indicateurs ? Avaient-ils eu des implications sur la stratégie ou sur l'évolution du BM ? Les réponses obtenues sont également particulièrement riches. Ainsi, s'agissant du rythme des temps d'échanges sur la stratégie, un dirigeant nous indique :

« Oui, au moins une réunion par mois. En présentiel quand c'était possible. Des déjeuners aussi informels, c'étaient nos moments de détente [...] où on pouvait échanger plus librement, sur les tableaux de bord directs que nous avons construits par nous-même. » (Dirigeant 7, entretien 9, 00:07:07)

Actionnaire dans deux startups, le dirigeant 3 précise :

« Moi, j'y vais pratiquement toutes les semaines pendant 2 h pour voir le déroulé, savoir si on tient les objectifs de délais etc mais on rentre pas trop dans les détails

de prix ou etc mais puisque de toute façon on a un bilan global qui se fait une fois par an, on sait que l'entreprise va bien. » (Dirigeant 3, entretien 3, 00:19:27)

Tandis que le dirigeant 9 évoque un pas de temps semestriel :

« Et ensuite tous les six mois, on fait une mise à jour de la stratégie voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, qu'est ce qu'on a oublié, qu'est-ce qu'on devrait faire, développer un peu de plus... C'est une mise à jour après six mois. » (Dirigeant 9, entretien 16, 00:08:48)

Le cas du dirigeant 8 est intéressant à observer de plus près. Co-fondateur d'une organisation ayant deux années d'activité marquées par de nombreuses évolutions et une croissance rapide avec un chiffre d'affaires passé de 115 000 € en 2019 à 580 000 € l'année suivante, ce dernier indique :

« Alors nous, on n'est pas des bons élèves sur ça, je pense. On a un premier rendez-vous jeudi (avec le réseau Entreprendre), Je sais qu'on va se faire taper sur les doigts... (sourires) Parce qu'on n'a pas priorisé la gestion, le suivi des indicateurs, on en a conscience, mais on n'en n'est pas là. Si le comptable nous dit alors vous faites combien de points de marge ? On a le chiffre d'affaires, on sait à peu près, mais on n'a pas les chiffres exacts. On a un tableau de trésorerie. Donc nous, si on doit suivre des indicateurs c'est le chiffre d'affaires, c'est la marge. C'est la trésorerie. C'est ça, je trouve le plus important. » (Dirigeant 8, entretien 11, 00:07:07)

Le confinement de mars 2020 a eu des répercussions importantes sur l'activité de cette entreprise spécialisée dans la livraison de paniers locaux et bio sur la métropole bordelaise et dans ce contexte particulièrement marqué par de fortes incertitudes, nous observons que ce dirigeant a remobilisé le BM comme outil de réflexion stratégique.

« Sauf que, entre-temps, il y a eu le confinement et qu'on a dû gérer toute la croissance, la forte croissance qu'on a connue. Donc on a décidé de reporter le changement de nom et le changement de projet [...] Et après du coup, on peut dire que le Business Model évolue en permanence parce que même si c'est des petites décisions, il y a des pivots plus ou moins importants. » (Dirigeant 8, entretien 11, 00:02:50)

Le lien entre l'évolution du BM et le pilotage est amené à la fin du guide d'entretien. Ce dernier comprend une dernière question suggérant le recours au BM pour piloter l'organisation. Cette suggestion suscite la curiosité et l'intérêt des répondants :

« Oui, après, il faudrait peut-être plus utiliser les 9 cases, au final, je me dis que ça pourrait être intéressant. Ce n'est pas quelque chose qui est très lourd [...] ça tient sur une page, ça permet d'avoir sur chaque point important un suivi de là où on est et, est ce qu'on va dans la bonne direction. » (Dirigeant 8, entretien 11, 00:13:15)

« Après, c'est vrai que ça peut être un bel outil avec justement ces indicateurs-là, pour faire tout simplement de la cohésion d'équipe en gestion de projet, pour suivre ces indicateurs-là, au lieu de créer totalement notre process. » (Dirigeant 5, entretien 6, 00:13:06)

« C'est à dire qu'il y a neuf cases dans le BM, peut-être se dire tous les deux mois, on y retourne en se donnant des priorités, peut être juste pour répondre aux questions. Il est certain qu'il y a un intérêt, j'en suis convaincu. Surtout quand il y a plusieurs personnes [...] il y a vraiment un besoin de communiquer déjà dans un staff de direction de sorte qu'on soit vraiment alignés [...] je pense que le BM est pertinent. » (Dirigeant 4, entretien 5, 00:14:17)

Conseillers et dirigeants s'accordent pour dire que la démarche peut être intéressante mais que jusqu'alors ils n'y avaient pas pensé :

« Je suis d'accord sur le fait qu'un Business Model puisse être un outil de pilotage de leur activité. » (Conseil 2, entretien 7, 00:08:54)

« Alorseuh....euh... Je dirais, ça ne peut être que pertinent, avec des conditions. [...] je pense que c'est un outil qui demain, s'il devait voir le jour, devrait être vraiment fait sur la base de la demande de l'utilisateur principal : l'entrepreneur. Et avec la promesse que ça ne te prend pas trop de temps. Tu n'as quelque part rien à rentrer en exagérant, ça sort sur un plateau une vision très analytique, très transparente et bienveillante, mais qui peut faire mal aussi sur ta trajectoire, en une sorte de Fisy dynamique sur lequel tu le renseignes peut-être une fois ou deux, sur lequel tu vas vite changer un paramètre pour être alerté sur la taille du mur qui t'arrive en pleine poire. » (Conseil 3, entretien 7, 00:17:13)

Outre ces dernières précautions d'usages, nous observons, au terme de cette exploration du terrain, qu'il n'y a pas d'objection à tester le BM dans la fonction d'outil de pilotage et que les praticiens témoignent d'un intérêt pour notre démarche. Cette première phase empirique a permis de défricher notre sujet, de tirer les premiers enseignements, mais a mis au jour des limites abordées dans la synthèse des résultats.

5.1.3 Synthèse des enseignements issus de la phase n°1

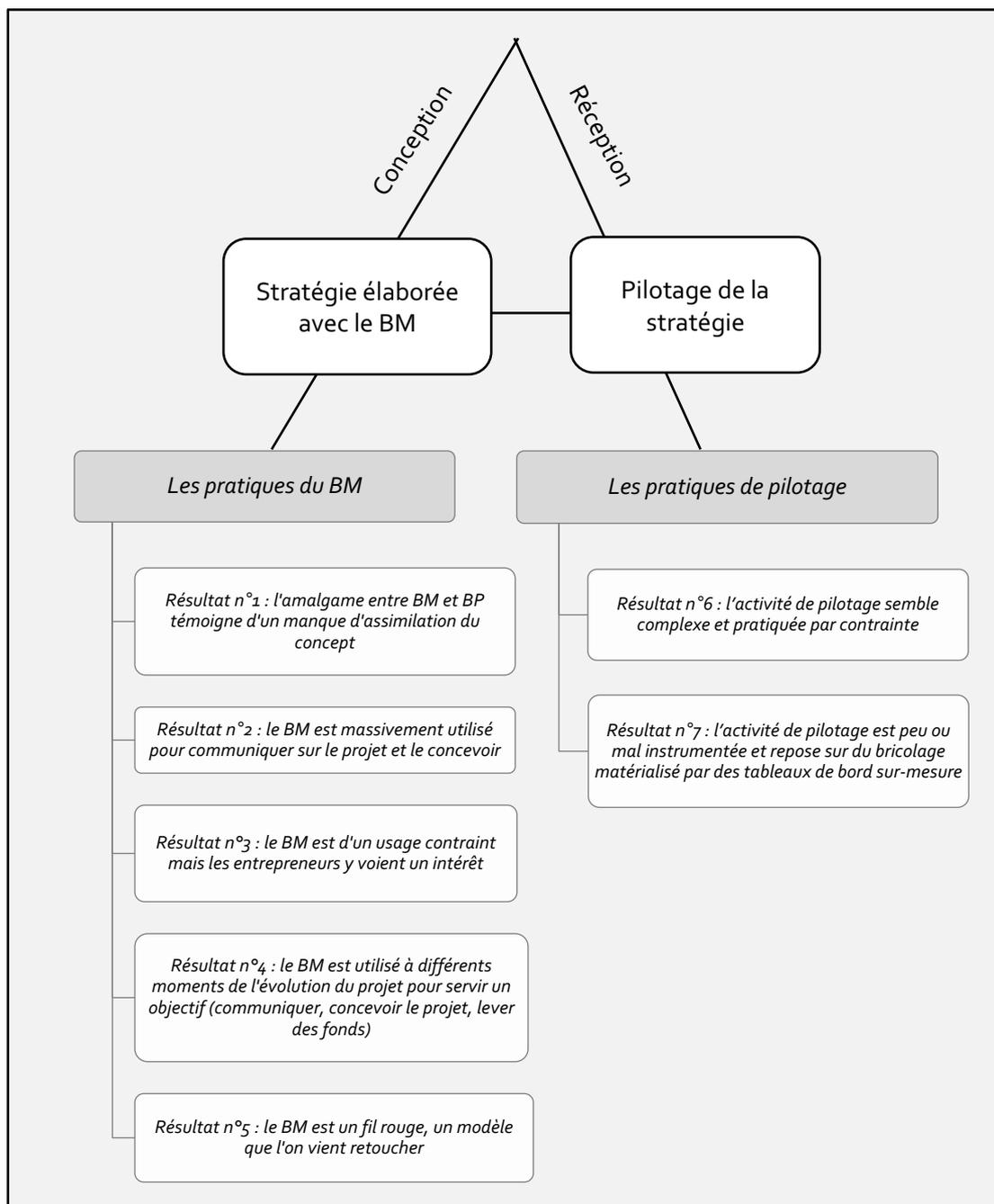
Cette première phase consistait à explorer le terrain afin de conforter nos intuitions sur les pratiques actuelles du BM. Elle a soulevé beaucoup d'interrogations sur ces pratiques et les outils relevant de l'activité de pilotage. Sans grande surprise, on observe que la confusion demeure dans le vocabulaire et les concepts de « *Business Model* » et de « *Business Plan* ». On constate, sans surprise, le BM est toujours très utilisé en phase de conception de projet. En revanche, le BM est utilisé au-delà de la phase de conception et bien après l'immatriculation lors de différentes phases de développement, dans une forme de continuum liant la projection et la réalisation et ce, entre autres choses, à des fins de révision et de communication de la stratégie.

Cette phase montre que le contrôle de la mise en œuvre du BM n'est pas anticipé et que les activités de pilotage ne sont pas clairement perçues comme des activités importantes dans l'agenda de l'entrepreneur. Ce second problème mis au jour précise les interrogations liées aux pratiques de pilotage qui semblent très disparates :

- a) le contrôle des opérations appelle des indicateurs relevant de différentes natures (financière, non financière, orientée clients, orientée qualité, orientée production...) nécessitant une expertise que les dirigeants n'ont pas nécessairement, dont la sélection ne se révèle pas toujours pertinente et nécessitant du temps que les entrepreneurs ne consacrent pas à cette activité considérée comme marginale ;
- b) les outils utilisés relèvent d'une forme de bricolage de tableaux intégrant des données dont l'actualisation n'est pas facilitée car elle nécessite une démarche de collecte à l'aide d'outils périphériques et de saisie manuelle ;
- c) l'activité d'agrégation et de réflexion en elle-même reste inconfortable pour les néo-entrepreneurs qui n'y sont pas préparés ou qui s'y soumettent à la demande de parties prenantes externes (financeurs, accompagnateurs) à des fins de contrôle et non à des fins stratégiques.

La figure suivante synthétise les résultats obtenus dans cette première phase ayant permis de défricher notre sujet auprès de praticiens présentant des profils variés, d'identifier les freins auxquels nous pouvions être confrontés dans les phases à venir mais également de préciser notre réflexion et nos questionnements sur les pratiques du BM et de pilotage.

Figure 5.5 Synthèse des résultats obtenus dans la phase 1-exploration du terrain



Ces résultats offrent une première avancée sur le chemin nous conduisant à répondre à notre question de recherche mais ils doivent être nuancés par six limites principales rencontrées lors de cette exploration du terrain :

- 1- la première est d'ordre sémantique : des confusions demeurent entre le BM et le BP, mais le terme pilotage souffre également d'un flou dans les représentations que s'en font les praticiens. Un effort de pédagogie est nécessaire de notre part à chaque entretien

pour expliquer notre démarche sans trop en dire pour mieux collecter les informations sur les pratiques.

- 2- la deuxième est d'ordre conventionnelle : on observe que le pilotage est souvent réalisé à la demande d'une partie prenante (souvent liée au financement) et est vécu comme une forme de contrôle coercitif sur l'entrepreneur. Qui plus est, la subtilité entre indicateurs de performance et indicateurs de pilotage doit être mieux explicitée à l'aide notamment de la nature de l'indicateur.
- 3- La troisième relève des caractéristiques relatives au parcours antérieur de l'entrepreneur interrogés qui a une influence importante sur les réponses obtenues. En effet, la formation antérieure et le degré d'acculturation de la personne interrogée aux outils managériaux et plus spécifiquement au BM et au contrôle de gestion conditionnent les réponses que nous avons eues ;
- 4- la quatrième relève du degré de maturité de l'organisation impulsée ou pilotée : la zone d'incertitude marquant les créateurs dans la phase de conception induisant beaucoup de doutes dans leur vision et de remise en question des objectifs atteignables ;
- 5- la cinquième relève de la taille de l'échantillon relative aux conseillers qui est trop faible (4 individus) pour pouvoir généraliser les résultats que nous avons obtenus sur les pratiques d'accompagnement ;
- 6- Mais c'est aussi en raison des entrepreneurs approchés qui ont la spécificité d'être accompagnés par des structures qui encouragent (parfois même contraignent) à l'utilisation du BM.

Toutefois, cette première phase précise le contexte dans lequel nous allons devoir aller chercher de nouvelles informations pour comprendre le processus de pilotage et voir si le BM peut s'avérer pertinent afin de répondre à notre question de recherche. En conclusion, nous observons que le BM, très utilisé en phase de conception, aussi bien par les dirigeants que par leurs conseillers, est délaissé une fois les opérations lancées. Les praticiens ne pensent pas à recourir au BM dans d'autres usages. Pourtant, il synthétise toute la réflexion stratégique et les axes de développement pour l'organisation. Il apporte une vision systémique des ressources mobilisées et à mobiliser, des possesseurs de ces ressources et des signaux influençant la stratégie. Le BM offre une vision dynamique, pour peu que le dirigeant parvienne à faire des liens entre les composantes, renvoyant aux changements stratégiques et aux possibles pivots inévitables dans la phase de lancement pouvant durer plusieurs années. Ce processus de passage de la formulation à la formation de la stratégie est un phénomène complexe difficilement verbalisé

par le terrain. Il y a nécessité de rentrer plus en détail dans le processus de pilotage, de mieux comprendre les contraintes des dirigeants, leurs préoccupations et les attentes de leur environnement. C'est pourquoi nous avons réalisé une étude de cas ayant permis d'échanger plus en profondeur avec le dirigeant d'une jeune organisation (4 années d'existence). Nous allons présenter dans la section suivante les résultats obtenus lors de cette seconde phase du terrain.

5.2 Phase 2- outil et pratiques de pilotage : l'étude de cas PIL

Dans cette deuxième phase d'accès au terrain, nous adoptons une approche méthodologique plus immersive par la réalisation d'une étude de cas. En effet, le cadre opératoire offert par l'étude de cas présente de nombreux atouts pour répondre à notre question de recherche : souplesse de la méthode pour comprendre un problème complexe, proximité avec le terrain, collecte de données qualitatives sous forme d'entretiens ouverts et de données secondaires. Les études de cas se distinguent pour Hlady-Rispal (2009, p.182) « *par le respect des principes de contextualisation et de multiangulation des données. Elles s'avèrent notamment adaptées à l'étude d'entités ouvertes à un mode d'interaction à la fois approfondi et informel.* »

Au démarrage de cette étude de cas et dans la poursuite de notre exploration du terrain, nous souhaitons vérifier plusieurs résultats obtenus précédemment concernant notamment les difficultés évoquées par les dirigeants à mettre en œuvre une activité de pilotage, à concevoir des outils pertinents, à pouvoir suivre et non subir les évolutions du BM dans le temps impliquant parfois une redéfinition contrainte de la stratégie. Nous voulions mieux comprendre « *la boîte noire* » que constituait le passage de la stratégie aux opérations que les entrepreneurs interrogés dans la première phase de notre étude avaient eu peine à qualifier.

Cette deuxième phase empirique est restituée de la manière suivante : la section 5.2.1 présente le cadre opératoire déployé, le contexte du cas investi et la démarche de collecte des données. Les informations présentées dans la section 5.2.2 portent sur la mise au jour du BM de l'organisation étudiée, présenté synthétiquement à l'aide de la version Poster du BM GRP et sur les outils et les pratiques de pilotage de cette organisation. Dans cette section, nous proposons une seconde version du BM enrichie des indicateurs par l'équipe dirigeante retraités dans la matrice du BM. Notre objectif est de comprendre les déterminants qui ont guidé la conception d'un outil de pilotage et les buts poursuivis par son utilisation. Pour conclure, nous restituons dans la section 5.2.3 les enseignements et les limites rencontrées dans l'étude de cas PIL.

5.2.1 Le cadre opératoire et le contexte de l'organisation PII

Le flou entourant les pratiques de pilotage conduit à investir le terrain d'une organisation avec deux objectifs : préciser les pratiques par une collecte de données plus approfondie et comprendre les origines et les buts visés par l'outil de pilotage ainsi que par l'observation de ses utilisations dans une période donnée. Pour atteindre ces objectifs, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas qui nous a paru la plus adaptée pour atteindre un niveau suffisant de compréhension du phénomène observé par une approche qualitative visant à mettre au jour les freins évoqués par les dirigeants et les enjeux liés au pilotage des organisations. En effet, Yin (1984) définit l'étude de cas comme une étude approfondie d'un fait, d'un sujet, d'un phénomène, d'une institution ou d'un groupe de personnes permettant d'obtenir une connaissance vaste et détaillée d'un ou de plusieurs objet(s) de recherche. En tant que stratégie de recherche à part entière (Yin, 2003), l'étude de cas permet d'analyser en profondeur un ou plusieurs phénomène(s) complexe(s) et peu connu afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des *patterns*, dans une logique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Dougherty, 2002 ; Yin, 2003 ; Gavard-Perret et al., 2012).

La question générique au démarrage de cette étude de cas est la suivante : le BM peut-il être utile pour aider au pilotage de l'entreprise ? Cette question appelant de nombreuses sous-questions à visée pratique et théorique : comment le dirigeant pilote son organisation ? Comment la stratégie de l'organisation est déclinée sur le plan opérationnel ? Quels sont les outils et les besoins des dirigeants en matière de pilotage ? Quels sont les indicateurs « clés » qui servent au pilotage ? Comment ces indicateurs sont-ils communiqués aux parties prenantes internes et externes ? L'objectif de cette phase de recherche vise à clarifier ces questions à l'aide d'une immersion sur le terrain et d'une démarche qualitative s'appuyant sur des entretiens et une collecte de données secondaires.

Les deux unités d'analyse retenues dans la phase 1 (le BM et le pilotage) sont à nouveau mobilisées dans cette phase 2 du terrain. Mais cette phase doit permettre de collecter des données plus descriptives sur les pratiques afin d'obtenir une perception plus fine de ces dernières ; à l'image des recherches produites par Meyssonier (2015) et Dangereux (2016). Le premier s'est penché sur le contrôle de gestion dans 8 *startups*. Il démontre que ces dernières privilégient initialement le suivi de trésorerie et le compte de résultat, puis se tournent vers les tableaux de bord plus complexes avant d'utiliser les outils classiques du contrôle de gestion tels

que les calculs de coûts, le système budgétaire et le tableau de bord de pilotage global. La seconde a travaillé sur les outils de contrôle et la gestion de l'innovation au sein de 19 organisations. Elle met en évidence que les outils de contrôle de gestion ont une influence positive si les conditions de leur usage sont réunies. Ces travaux de références permettent de discuter les résultats obtenus sur ce cas sélectionné selon trois critères :

- 1- l'organisation présente les caractéristiques de la *startup* : elle relève du secteur numérique et accompagne l'innovation dans un secteur, elle est immatriculée depuis moins de 8 ans et est considérée à fort potentiel de croissance ;
- 2- l'organisation se situe dans une phase de développement potentiellement marquée par des pivots ;
- 3- le dirigeant a formalisé, en phase de conception, le projet d'entreprise dans un *Business Model*.

A l'évocation de ces trois critères, PIL nous a été spontanément recommandée par un praticien membre de notre équipe de recherche, responsable de l'incubateur de l'Université de Bordeaux. Le projet a été accompagné par cet incubateur 4 ans auparavant, puis par une technopole régionale, structures avec lesquelles le BM de PIL a été élaboré puis révisé.

Le projet de recherche est présenté au dirigeant fondateur historique qui se montre très ouvert dans les discussions, partageant volontiers son expérience et ses ressentis et témoignant de l'intérêt pour la démarche. Les premiers échanges ont lieu par courriel et en visioconférence. En effet, le dirigeant vit en Italie d'où il pilote ses équipes à distance. La culture d'entreprise est atypique car les équipes sont intégralement en télétravail et réunies en présentiel à l'occasion de deux séminaires par an visant à faire un bilan de l'activité et évoquer la stratégie. L'organisation a été immatriculée en 2017 et, après plusieurs pivots, a connu une année charnière en 2021 avec l'entrée au capital d'un fonds d'investissement à hauteur d'1,1 million €. L'entreprise est une SAS qui compte deux dirigeants associés et 17 collaborateurs au moment où démarre la recherche.

PIL est une plateforme qui vise à accompagner la digitalisation des métiers de l'expertise comptable. La plateforme offre une solution numérique collaborative aux experts-comptables indépendants et aux cabinets pour échanger toutes sortes de documents (factures, reçus, bilans, déclarations...) avec leurs clients. Le service simplifie la gestion administrative et comptable avec une GED collaborative qui : collecte automatiquement et stocke les factures des clients, offre des fonctionnalités de partage de fichiers en interne et en externe à l'aide d'outils de

gestion collaboratifs, diminue le recours à l'e-mail et permet une interconnexion à tous les outils utilisés par le cabinet et l'entreprise. Notre interlocuteur principal est le dirigeant historique, diplômé de la filière expertise comptable. Il a travaillé en cabinet en alternance avant de créer son entreprise en 2017. Son associé intègre l'entreprise deux ans plus tard pour y apporter son expertise technique.

Cette étude de cas se déroule sur une durée de 6 mois et s'est articulée en 3 séances de travail d'une durée totale de 9h. Les données ont été collectées dans le cadre d'entretiens semi-directifs intégralement retranscrits et codifiés sous Nvivo. La multi-angulation a été réalisée à l'aide de données secondaires portant sur la consultation du site internet de PIL, sur ses réseaux sociaux, les communiqués de presse et ressources mises en ligne sur différents sites internet et supports de diffusion.

Tableau 5.7 Description des données primaires : calendrier et contenu des entretiens avec les dirigeants de PIL

RDV	Contenu
n°1	Présentation du dirigeant, de l'historique de l'organisation et de la doctorante et du projet de recherche.
n°2	Le dirigeant détaille le BM de l'organisation et l'outil de pilotage utilisé pour le <i>reporting</i> en direction des investisseurs. Les échanges portent sur ses pratiques de pilotage, sur la conception de l'outil et les utilisations qui en sont faites et notamment sur la communication avec les parties prenantes (collaborateurs, investisseurs, clients). L'investisseur est à l'initiative de ce tableau car il exige un <i>reporting</i> régulier, homogène et synthétique de l'activité de l'entreprise.
n°3	Échanges avec le dirigeant et son associé sur le BM reventilé dans le BM GRP proposé par la doctorante ainsi que sur le tableau de bord servant au pilotage. Précisions apportées sur les modalités de diffusion de ce dernier. Présentation d'une synthèse du BM intégrant une modélisation du tableau de bord en outil graphique. L'entretien porte sur la pertinence des informations intégrées dans le tableau de bord graphique et sur les indicateurs non utilisés.

Ces trois entretiens ont eu lieu entre décembre 2021 et mai 2022. Le premier entretien porte sur la présentation de la démarche de recherche et les motivations qui nous conduisent à investir le terrain. Ce premier entretien de prise de contact est suivi d'une collecte de données secondaires volumineuse présentée dans le tableau 5.7 complétée par le visionnage de 8h de ressources vidéos et audios publiées par l'entreprise. La deuxième séance a permis de collecter les informations pour mettre au jour le BM de l'entreprise et d'accéder au tableau de pilotage.

Le troisième entretien porte essentiellement sur la stratégie, le pilotage et le BM, les discussions étant centrées sur la construction et l'utilisation du tableau de pilotage et du lien avec l'évolution de la stratégie et du BM de l'organisation.

Tableau 5.8 Description des données secondaires : la multiangulation des données pour l'étude de cas PIL

Les documents internes à l'entreprise	Outil de pilotage, newsletters.
Site Internet de l'entreprise et ses réseaux sociaux	Rapports publics, communiqués, actualités, compléments d'information sur le service, les partenariats, les évolutions de la filière expertise-comptable, la stratégie de communication qui repose sur la publications de dossiers et l'organisation de nombreux webinaires thématiques sur les évolutions réglementaires de la profession notamment ainsi que le podcast "La tech est dans le cab"
Revue de presse	Les articles que nous avons consultés traitent essentiellement de la stratégie financière de PIL, ses prêts d'honneur et sa levée de fonds.
Recherche documentaire sur l'environnement de l'entreprise	Nous avons effectué des recherches d'information relatives notamment à la réglementation sur la facture électronique, à l'évolution des métiers de la comptabilité.

Le cas de PIL est particulièrement intéressant pour notre recherche pour quatre principales raisons :

- la première tient au secteur d'activité au sein duquel l'organisation déploie son offre. PIL propose des services aux professionnels de la comptabilité qui connaissent des bouleversements profonds de leurs métiers. En effet, le secteur de l'expertise comptable vit une véritable mutation depuis les années 2000 avec des contraintes réglementaires fortes à l'image de l'archivage légal des documents (factures, contrats, bulletins de paye, etc...) et sera confronté dans les années à venir à de nouvelles évolutions avec, à titre d'exemple, la mise en place de la facture électronique qui imposera un certain nombre d'obligations à partir du 1er juillet 2024. Le marché français rassemble 2000 experts-comptables et 1600 cabinets. 80% des cabinets ont moins de 10 collaborateurs ;
- la deuxième particularité du cas, au regard de notre étude, repose sur le profil de son dirigeant historique. Diplômé de la filière expertise comptable, il a une bonne compréhension des liens entre la stratégie et la performance d'une organisation, des obligations de *reporting* et une connaissance fine des outils de gestion et des produits à la disposition des entreprises sur le marché. De plus, son cœur de métier repose sur le développement de solutions digitales pour optimiser les flux d'informations comptables entre les experts-comptables et les entreprises. Il parle le « langage » comptable et

entrepreneurial et navigue au quotidien entre ces deux types d'acteurs. De plus, il nous précise qu'il est fondateur d'un label appelé Comptalab, qui est le label des *startups* de l'expertise comptable réunies pour travailler ensemble sur l'innovation dans la profession, sur les évolutions technologiques et la digitalisation ;

- une troisième spécificité du cas porte sur son modèle économique typique des *startups* digitales. La description de la stratégie financière opérée par le dirigeant dans les 2 premières années précise le passage de cette organisation par de multiples dispositifs de financement jusqu'à la levée de fonds opérée en 2021. Lors du démarrage de la recherche, l'entreprise n'est toujours pas rentable malgré ses cinq années d'existence et ses 17 collaborateurs.
- Enfin, la quatrième spécificité de l'organisation est qu'elle a son siège social à Bordeaux mais ses collaborateurs sont géographiquement situés sur l'ensemble du territoire en télétravail intégral (*full remote*). Tous les entretiens sont donc réalisés en visioconférence, le dirigeant étant lui installé en Italie. Nos échanges débutent par les raisons qui ont conduit le dirigeant à entreprendre, son parcours de formation, ses expériences professionnelles et se poursuivent par l'historique, les faits marquants et les principales étapes de l'évolution de PIL. Ces éléments permettent de collecter les informations nécessaires à la mise au jour du BM. Nous découvrons un outil de pilotage, particulièrement élaboré, utilisé par les dirigeants pour rendre compte à leurs actionnaires.

5.2.2 La mise au jour du BM et la présentation du système de pilotage de PIL

Notre première démarche consiste à formaliser le BM de PIL permettant d'engager les échanges sur les faits marquants depuis sa création et notamment les changements majeurs :

« J'ai créé avec des associés qui aujourd'hui ne sont plus avec moi, qui ont arrêté le projet, près de deux, trois mois après la création de la société. Et sans vraiment avoir de produit, en itérant plusieurs fois sur la construction de l'équipe, et sur le produit aussi et sur la proposition de valeur [...] le rencontre avec mon associé en avril 2019 avec qui on a finalisé le premier vrai produit qui était commercialisable et que l'on a commercialisé réellement à la fin de l'été 2019. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:07:33)

Le dirigeant s'exprime spontanément sur les données économiques de son entreprise qui n'est pas encore rentable :

« Aujourd'hui, on a près de 300 cabinets clients à travers la France en deux ans. On est 17 dans l'entreprise. Notre objectif c'est d'être rentable d'ici la fin de l'année. On perd encore de l'argent, notamment pour être tout à fait transparent sur les chiffres, on est autour de 55 000 € de MRR, plus des ventes additionnelles qui permettent de faire l'équivalent de 60-65 000 € de CA contractualisés. Sachant qu'il y a un an, à la même époque, on était à 27-33. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:08:51)

Au terme de ce premier entretien, deux versions du BM sont élaborées : un résumé du BM dans le format poster du modèle GRP (tableau 5.9), et une version plus longuement rédigée du BM au format *storyboard* consultable dans les annexes confidentielles²⁶ réservées aux membres du jury de thèse. La mise au jour du BM actuel et les premiers échanges sur l'activité de pilotage mettent en lumière un premier résultat.

Résultat n°1 : le besoin de pilotage est fort en contexte d'organisation à la recherche d'un modèle économique viable

PIL réunit les caractéristiques de la *startup* : elle développe un produit technologique qui accompagne la digitalisation de son secteur, elle vise une forte croissance et s'appuie sur une ingénierie financière hybridant fonds publics et privés pour réunir les conditions nécessaires à sa maturation technologique et survivre aux premières années de développement :

« On a fait une première levée de fonds de 160 000 €. Après de love money et d'investisseurs, de réseaux. Parce qu'on avait des premiers utilisateurs, on avait un peu de chiffre d'affaires [...] J'ai commencé avec une subvention de 20 000 € de la région Aquitaine en 2017. Au début, mes parents m'ont aidé pour justement faire levier sur les subventions etc. Et pour lancer la société. Ensuite j'ai été lauréat du Réseau Entreprendre à l'été 2018. Ce qui m'a permis d'avoir 15 000 € de prêt d'honneur qui a permis de débloquer un prêt bancaire (30 000 €). Cet argent à chaque fois, c'était juste pour payer le freelance qui a développé la première application de la plateforme. Ensuite la levée (100 000 €), puis la région à nouveau de 60 000 €, puis Aquiti c'était un financement de 300 000 € par intermédiaire non dilutif et après la levée de l'an dernier d'un 1,1 million € qui intègre notre fonds d'investissement, la BPI et la banque. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:14:10)

²⁶ BM *storyboard* de PIL consultable annexe 4 p.18

La stratégie marketing repose sur ce que le dirigeant qualifie d'*inbound marketing*, c'est-à-dire sur la production et la diffusion de ressources à destination des professionnels de l'expertise comptable. Ces ressources consultables en ligne apportent des informations sur l'actualité de la profession et sont complétées par l'organisation de webinaires mensuels à l'occasion desquels un client de la *startup* témoigne de ses usages des solutions développées par PIL :

« On a toujours fait beaucoup d'inbound marketing. Voilà donc du contenu gratuit ou payant, c'est à dire beaucoup de contenus : livre blanc, webinaires, participation à quelques événements, congrès, etc. le bouche à oreille également. On a un site depuis le début dans lequel j'ai tout automatisé [...] inscription aux newsletters, téléchargements de livre blanc, réservation de créneaux pour les démos [...] le premier communiqué de presse lancé à l'été 2018, m'a permis d'obtenir en septembre 2018, peut-être 50 demandes de démos. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:18:31)

En complément de cette stratégie *marketing*, le dirigeant de PIL explique qu'il déploie une stratégie partenariale forte avec les nouveaux entrants dans le contexte d'une filière particulièrement bousculée par le phénomène de digitalisation :

« Sur le marché de l'expertise-comptable, il y avait historiquement deux ou trois éditeurs qui couvraient la totalité des cabinets. Avec la digitalisation, il a fallu que les cabinets repensent leur système d'information. Et de plus en plus d'éditeurs ont émergé avec des propositions de valeur plus ou moins claires. Notre proposition de valeur, c'est d'interconnecter tous les outils ensemble. Et donc profiter des clients qui étaient utilisateurs chez nous et puis chez un autre partenaire pour faire des mises en relation, apprendre à se connaître, travailler ensemble, se connecter, faire des webinaires communs, mener des actions communes également pour que nous on soit visible de la base et que eux soient visibles de la nôtre. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:21:03)

Le second entretien nous permet de rentrer plus en détail dans les composantes du BM de PIL synthétisé au format poster du GRP dans le tableau 5.9.

Tableau 5.9 Business Model GRP au format Poster de PIL



Lorsque nous évoquons le management opérationnel de l'organisation, le dirigeant expose un organigramme atypique s'appuyant sur des noms de directions en référence à l'univers du jeu vidéo :

« On a une organisation assez particulière puisque c'est le plus aplati possible. Et donc on met le moins de strates intermédiaires possibles dans le fonctionnement d'équipe. Dans notre équipe il y a l'armée de transformation qui fait la vente, l'armée acquisition qui s'occupe du marketing, le clergé qui s'occupe des relations client et les artisans qui s'occupent du dev. Mais on est aussi un peu matriciel parce qu'on a mis en place des squad récemment pour traiter de sujets précis qui mixent les différentes équipes. Donc moi je m'occupe, je manage, ou plutôt je coache des personnes de l'armée. Antoine, lui, gère des artisans, donc les dev. Et la COO gère le clergé, donc la relation client. Donc voilà dans le côté artisans, ils sont cinq en tout, le clergé ils sont trois et moi j'ai le reste. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:32:04). Puis il nous présente le tableau de pilotage utilisé particulièrement élaboré.

Résultat n°2 : un tableau de pilotage remarquable par sa granularité

Au moment où nous intervenons sur le terrain, l'entreprise est dans une année charnière. Elle doit viser la rentabilité avant la fin de l'exercice et est sous l'observation vigilante de ses investisseurs à qui elle doit rendre des comptes mensuellement. Lorsque nous abordons la question du pilotage, le dirigeant répond utiliser un tableau à un rythme mensuel à des fins de *reporting* en interne et pour le fonds d'investissement :

« Et bien on pilote, oui. Déjà, on a un tableau qui centralise tous nos KPI que l'on va voir tous les mois. [...] On l'a construit avec x qui travaille avec nous, qui est le fond avec lequel on a fait la levée. Et c'est ce tableau que l'on utilise en interne mais qu'on lui présente aussi. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:32:04)

On observe que le tableau dont un extrait est proposé dans la page suivante a été coconstruit à la demande et avec le partenaire financier. Son contenu est très dense et couvre de nombreuses dimensions (marketing, commercial, finances, comptabilité...) :

« Il décline tout notre pipe commercial : nombre de visiteurs, taux de conversion, d'attrition, nombre de leads, nombre de clients, augmentation du chiffre d'affaires sur tel ou tel client, résiliation des contrats, chiffre d'affaires global, investissement réalisé par mois et par type de poste et niveau d'usage du produit [...] Ce tableau centralise toutes les informations de l'entreprise. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:33:53)

KPIs	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021
Visiteurs						
Taux de rebond						
Inbound Leads - Par source						
Visiteurs YoY						
Inbound Leads - Par type						
Inbound Leads YoY						
Taux de transfo site web						
Taux de transfo site web YoY						
Evenements						
Dont salons						
Dont webinaire						
Prospection						
Prospection YoY						
Leads totaux						
Lead YoY						
RDV / leads						
Rdv réalisés						
BC envoyés / Rdv						
Bons de commande envoyés						
Offres remportées / BC envoyés						
Tx de closing (Offres remportées / leads)						
MRR Signé						
panier moyen Signature						
Offres remportées						
Ventes additionnelles						
C-Attrition						
Tx de churn						
Total clients						
YoY						
MRR Suivi (Upsells - Attrition)						
Total CMRR						
YoY						
Total CA mensuel						
Charges Marketing & Communication						
Déplacements						
Infrastructure produit						
Matériel et outils						
Coûts fonctionnement						
Equipe						
Total charges						
YoY						
Résultat d'exploitation						
Emprunts à moyen et long terme						
Levée de fonds						
Position Cash						
Produit						
Visites plateforme						
Dont utilisateurs entreprise						
Dont utilisateurs cabinet						

Données internes confidentielles

Tableau 5.10 Extrait du tableau de pilotage conçu et utilisé par PIL

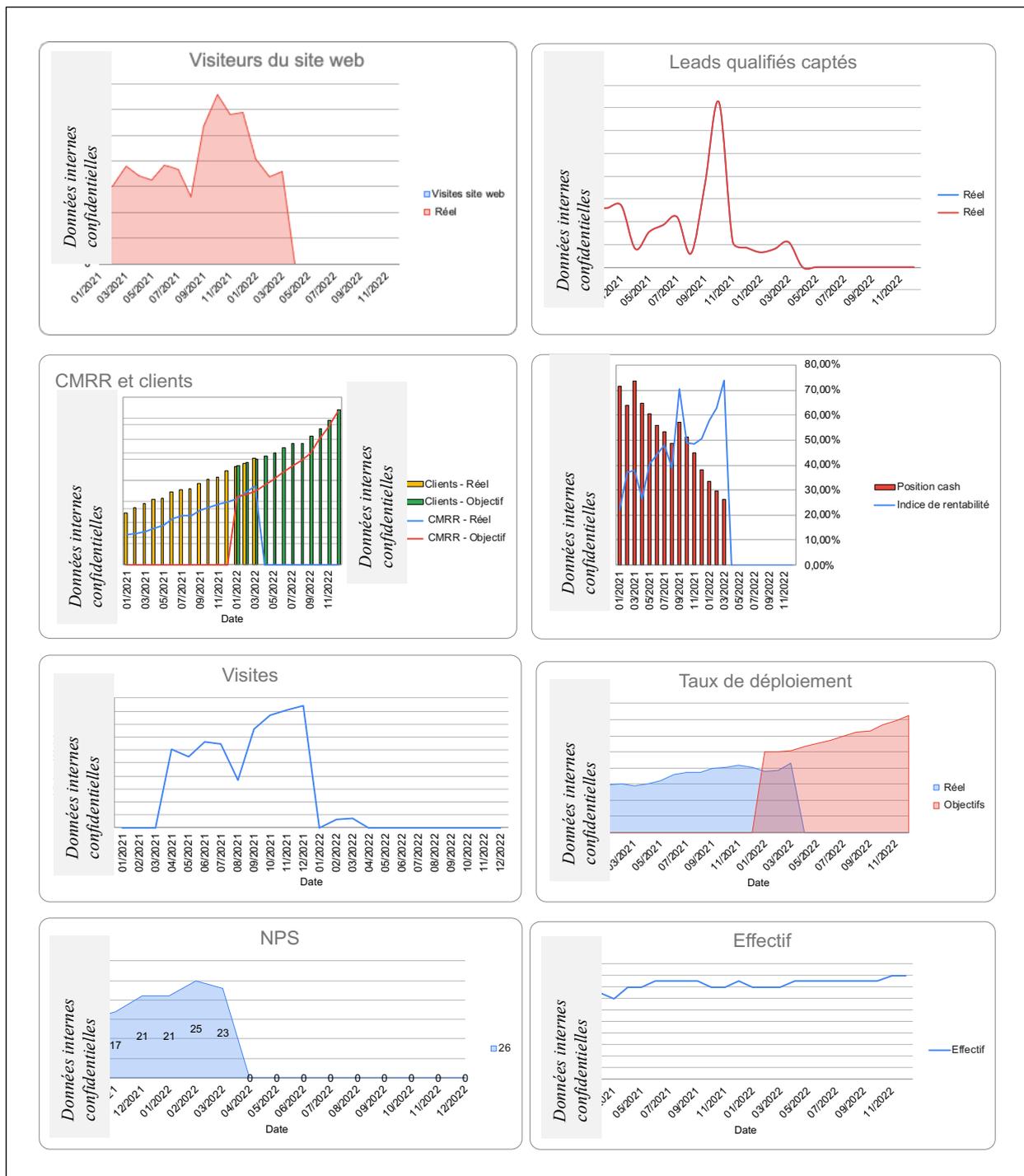
Le dirigeant explique que le système d'information sert comme outil de gestion en interne mais également comme outil de communication externe en direction des parties prenantes notamment financières qui exigent un *reporting* sérieux, une information fidèle et fiable et un état d'avancement des opérations. Le tableau de bord contient 224 indicateurs analysés sur 24 mois, classés en 5 types d'activités (opérations marketing, prospection commerciale, gestion des dépenses et de la trésorerie, performance produit). Trois onglets sont liés : le premier onglet intitulé « Objectifs » passe en revue les canaux et actions marketing aboutissant sur le chiffre d'affaires mensuel et le nombre de clients entrants et sortants.

Nous voyons ici que le tableau de bord a un usage multiple et qu'il nécessite une collecte et un retraitement des informations qui sont foisonnantes. En effet, il contient dans sa première colonne des indicateurs opérationnels et financiers regroupés par thématiques :

- la première thématique concerne l'activité web avec le nombre de visiteurs, de téléchargements, d'inscriptions aux webinaires, etc. ;
- la deuxième concerne l'activité commerciale avec le nombre de devis, le nombre de clients signés, le taux de *closing* etc.;
- la troisième concerne la performance commerciale avec le taux d'attrition qui mesure le nombre de clients qui quittent une entreprise au cours d'une période donnée, au MRR, c'est-à-dire aux revenus récurrents mensuels (*Monthly Recurring Revenue*, MRR) correspondant aux revenus que l'entreprise s'attend à générer chaque mois, etc.
- la quatrième au chiffre d'affaires mensuel ;
- à la cinquième thématique apparaissent les charges de l'entreprise permettant de monitorer les dépenses relatives à la communication et au marketing, au déplacements, au matériel, aux coûts de fonctionnement, aux salaires, et conduisant au résultat d'exploitation. Une ligne est consacrée à l'état des dépenses sur le montant de la levée de fond, une autre sur l'état de la trésorerie ;
- la sixième thématique porte sur des indicateurs relatifs au produit : nombre d'utilisateurs, nombre de dépôts, nombre de visites etc. ;

Le deuxième onglet de tableau est intitulé « Suivi visuel » et montre sous forme de graphique les huit indicateurs considérés comme majeurs : le nombre de visiteurs sur le site, les leads qualifiés, le nombre de clients et le MRR (revenu mensuel moyen), l'indice de rentabilité et l'état de la trésorerie, le taux de déploiement, le NPS (signifiant le *Net Promoter Score*, il s'agit d'un indicateur utilisé par les entreprises qui permet de mesurer la satisfaction et la fidélité d'un client) et les effectifs. Un extrait de ces graphiques est présenté par l'illustration 5.6.

Illustration 5.6 Extrait de l'onglet « Suivi visuel » du tableau de pilotage de PIL montrant sous forme graphique les huit indicateurs considérés comme majeurs



Cette représentation graphique des indicateurs est intéressante pour plusieurs raisons : d'une part, elle permet de modéliser la progression de l'indicateur donné dans le temps ; d'autre part, elle offre une lecture plus dynamique que les onglets détaillant les 224 indicateurs. Cette

déclinaison graphique nous semble particulièrement pédagogique non seulement pour les dirigeants mais également pour les parties prenantes à qui le *reporting* doit être présenté.

Un troisième onglet du tableau de bord présente le réalisé sur l'année 2022. Enfin, le quatrième onglet décline la stratégie en objectifs opérationnels mensuels pour l'année 2022.

A la question portant sur la mise à jour de ce tableau, le dirigeant indique que trois personnes responsables des équipes le complètent tous les mois à l'aide de données provenant de quatre sources :

1. depuis leur CRM, les données sont intégrées manuellement dans le fichier Excel qui sert d'outil de pilotage ;
2. via le prévisionnel financier que le dirigeant réintègre dans l'outil de pilotage ;
3. depuis un outil de gestion de trésorerie, les données sont exportées et réintégréées dans le *Business Plan* avant d'être réintégréées dans le tableau de pilotage ;
4. depuis un outil de suivi des clients utilisateurs de la plateforme.

La mise à jour est faite mensuellement par une *manager* et les deux dirigeants de l'entreprise. Ces derniers y ont intégré leurs compétences techniques en implémentant des données extraites d'autres logiciels facilitant l'alimentation des données. La mise à jour nécessite donc l'intervention de trois personnes bien que des systèmes d'automatisation facilitent la collecte d'information, la saisie reste manuelle. Le temps consacré à ce tableau est donc particulièrement important et repose sur la contribution de plusieurs individus au sein de l'organisation, essentiellement les *managers*. Le tableau sert essentiellement la communication des dirigeants en interne et en externe comme nous allons le voir à présent.

Résultat n°3 : le tableau de pilotage sert la communication de l'organisation auprès de parties prenantes internes et externes

Le tableau de pilotage est utilisé pour communiquer en direction des actionnaires mais est également utilisé pour le management des équipes en interne. Le dirigeant nous précise qu'il commente ce tableau chaque mois à l'occasion de la réunion d'équipe qui constitue le seul temps d'échanges collectif avec l'ensemble des collaborateurs. C'est donc un outil de centralisation et de partage de l'information en interne entre les dirigeants et leur équipe opérationnelle :

« Parce que chez PIL on a une culture de l'écrit qui est très forte, on fait zéro réunion, et donc du coup c'est un des seuls rituels qu'on fait. On se réunit et on présente des KPI

du mois. C'est moi qui présente, qui fait une brève présentation des KPI du mois. [...] qui ont été complétés par chacun, et après chaque membre de l'équipe complète, chaque équipe présente ses accomplissements du mois, et ce qu'elle va produire pour le mois prochain. Donc, ça va permettre à l'information de circuler. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:34:50)

Ce tableau de pilotage est transmis, par une newsletter interne, tous les mois aux actionnaires mais également aux banquiers et aux financeurs. Le dirigeant explique que cette newsletter permet de :

« Traduire ce qui s'est passé dans le mois, les KPI principaux. C'est une obligation que X (notre fonds d'investissement) nous donne qui n'est pas mal du tout parce que ça permet aussi de se poser sur ce qui s'est passé. » (Dirigeant PIL, entretien n°1, 00:37:27)

Cette réponse conduit à évoquer le lien entre ce tableau et la stratégie. Et, à la question portant sur les temps d'échanges consacrés à la stratégie, le dirigeant répond qu'une fois par semestre, l'équipe au complet est réunie sous la forme de séminaire pendant une semaine pour faire le point sur ce qui a marché et ce qui n'a pas fonctionné. Il précise que PIL est suivie par un comité stratégique qui se réunit tous les 3 mois. Ce dernier est composé de l'investisseur et de deux entrepreneurs confirmés. Bien que l'entrepreneur ne le formule pas tout à fait en ces termes, on observe que le tableau nourrit également la réflexion de l'équipe dirigeante sur le développement de l'organisation.

Résultat n°4 : le tableau de pilotage sert de support de réflexion à la stratégie pour l'équipe dirigeante

Lorsque nous interrogeons le dirigeant sur le contenu des échanges portant sur le tableau de bord, le dirigeant indique :

« L'an dernier, par exemple, suite à la levée, on avait des grosses ambitions sur le chiffre d'affaires, etc qu'on n'a pas du tout atteint. et donc du coup, ce qui permet aussi de comprendre les points sur lesquels on a des faiblesses sur le marketing, il faut trouver une solution là-dessus, par exemple. Et tout ça pour répondre au mieux au cash que l'on génère. Donc oui, oui, ça, ça nous aide bien évidemment au quotidien, dans notre organisation. Et puis on regarde si on atteint l'objectif. Donc on a une page de suivi visuel qui nous permet d'avoir une synthèse des KPI principaux que l'on s'est donnés : cash, runaway, nombre de clients etc. Et là on voit que sur ce trimestre, c'est plutôt cool

puisque que l'on a pulvérisé les effectifs du trimestre.» (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:38:05)

On observe dans ce témoignage les effets produits par l'usage du tableau de bord, permettant d'identifier, dans ce cas, les écarts importants entre les objectifs et les résultats atteints, les faiblesses sur le plan *marketing*, les solutions à trouver pour résoudre les problèmes identifiés. La pression des investisseurs est perceptible lorsque le dirigeant évoque les objectifs non atteints au niveau du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le tableau de bord de PIL ne présente aucune référence aux engagements RSE affichés sur les outils de communication de la *startup*. Aucune donnée relevant des dimensions sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise n'est intégrée. Pourtant, le dirigeant, soucieux de l'impact généré par son activité, promeut l'éco-responsabilité dans ses pratiques notamment en matière de déplacement et est signataire du Climat Act, impliquant qu'il réalise son bilan carbone tous les ans. Il est surpris quand nous soulignons ce point :

« Non effectivement, il n'y a pas de données qualitatives [...] On mesure la satisfaction client par le NPS et par le nombre des users également, qu'on a sur la plateforme [...] Pourtant on réalise notre bilan carbone tous les ans. » (Dirigeant PIL 1, entretien 1, 00:39:44)

Cette absence d'indicateurs RSE donne le sentiment que les enjeux prioritaires se traduisent par un volume d'indicateurs quantitatifs témoignant du souci principal de la performance commerciale et économique de l'entreprise. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence. D'une part, le tableau a été élaboré à la demande, et avec, l'investisseur ; on peut penser que ce dernier n'est pas sensibilisé aux enjeux de transition. D'autre part, la suite de nos échanges témoigne que les dirigeants ne semblent pas avoir toute l'autonomie pour pouvoir faire évoluer ce tableau et que sa remise en cause partielle est un sujet sensible.

Le dirigeant attire notre attention sur un onglet spécifique du tableau qui présente une synthèse visuelle sous forme de graphique des indicateurs les plus importants. Cet onglet offre en effet une lecture opérationnelle et systémique de l'activité de la *startup* et facilite la compréhension des données grâce à leur modélisation. Ce point particulier de nos échanges nous a encouragé à retravailler ces graphiques dans la version poster du BM de la *startup*. Le résultat présenté dans le tableau 5.10 est une base d'outil de pilotage qui nous semble intéressante à suggérer à l'équipe dirigeante lors d'un nouveau rendez-vous.



Tableau 5.11 Représentation graphique des indicateurs extraits du tableau de pilotage de PIL dans les composantes du *Business Model*

En effet, cette version du tableau de bord issue du BM et intégrant les indicateurs modélisés sous forme de graphique, permet de visualiser la progression de l'organisation dans son ensemble. Cette version n'intègre que les indicateurs majeurs retenus par les dirigeants de PIL. On observe que 4 composantes ne sont pas couvertes. Cet exemple de tableau de bord réunit trois qualités : il est simple à lire, il permet de mesurer l'évolution dans le temps, il intègre peu d'indicateurs. En revanche, il présente deux difficultés principales : sa mise à jour nécessite un traitement manuel et il contraint à une sélection d'indicateurs par composante.

Ce tableau est présenté lors du troisième rendez-vous réalisé avec l'associé du fondateur historique de PIL dont le profil et le domaine d'expertise est le développement informatique. Il a managé des équipes avant d'intégrer PIL en tant que dirigeant. Ce troisième entretien est marqué par les corrections et la validation de la version *Poster* du BM et par une série de questions sur les usages du tableau de pilotage et sur les indicateurs. Les dirigeants témoignent d'un intérêt pour ce tableau de bord qu'ils formulent en ces termes :

« Je trouve ça assez intéressant de se dire que sur chaque composante du Business Model, on peut mettre des indicateurs parce qu'effectivement on se pose toujours des questions. On a notre board la semaine prochaine et on réfléchit toujours à d'autres méthodes de travail, d'organisation. Sur nos impacts sociétaux également, justement parce que ce sont des choses que l'on ne mesure pas. Sur la force de Business Model, sur notre marque également. C'est des trucs que sur lesquels on se pose des questions, mais sur lesquels on n'a pas forcément d'indicateurs également. » (Dirigeant PIL 1, entretien 3, 00:39:06)

Le cœur de métier des dirigeants est le traitement de données et l'un deux précise qu'il lui semble important de faire de la pédagogie sur le contenu du BM avant de travailler la forme du tableau de bord :

« Même si on fait deux phrases d'intro, je pense que les personnes vont le prendre comme un outil et sans forcément le maîtriser ou le comprendre. En soi c'est parce que on leur aura imposé, entre guillemets, de le remplir, de l'utiliser, et cetera, ils vont le faire mais pas l'utiliser (...) Et je pense que cette phase de vulgarisation pour que les gens s'approprient le truc est encore plus importante. » (Dirigeant PIL 2, entretien 3, 00:41:30)

L'intégration des graphiques au sein de la matrice du BM est appréciée car elle a une dimension didactique :

« C'est comme les graphiques "araignée", afin de pouvoir connaître ses forces et faiblesses, et cetera. Et donc ses améliorations pour avoir une photo en temps réel. Après un oui, c'est plus.... Je pense que ça a du sens et que c'est nécessaire. Sinon, ça sert à rien. Ça ferait un document de plus, en gros qui sera fait une fois parce qu'il fallait faire et qui ne sera pas suivi. Les KPI ça permet de les faire vivre. Sans appropriation du BM, pas d'appropriation réellement possible naturellement. Enfin si on met ça dans les mains de n'importe qui en fait. » (Dirigeant PIL 2, entretien 3, 00:40:06)

Nous interrogeons les dirigeants sur l'utilité du tableau de bord présenté et les usages potentiels que l'un d'eux identifie comme outil de suivi de l'évolution de l'organisation :

« Ces KPI autour sont nécessaires effectivement pour renforcer ce côté vivant en fait de l'outil. Comme le disait B., ce côté photographie à l'instant T. Et je pense qu'en fait l'intérêt de l'outil c'est bien pour formaliser là où on en est, où on veut aller aujourd'hui. Mais c'est aussi super bien du coup de refaire le même exercice dans trois mois six et de voir le delta. » (Dirigeant PIL 1, entretien 3, 00:42:02)

Le second dirigeant évoque l'alignement de la vision entre les associés :

« Soit pour intégrer d'autres indicateurs, mais c'est plutôt pour., pour ... Déjà, dans un premier temps, nous se mettre d'accord sur quelle est la vision qu'on va diffuser, quel est l'impact sociétal que l'on veut avoir à travers PIL, quelle est l'origine de nos prises de décisions en termes d'organisation, de stratégie, de politique, d'animation, en termes de vision et donc de fait, si on est au clair avec tous ces éléments-là. Et il est important de pouvoir les mesurer aussi pour mesurer la performance dans ce cadre aussi.» (Dirigeant PIL 2, entretien 3, 00:45:28)

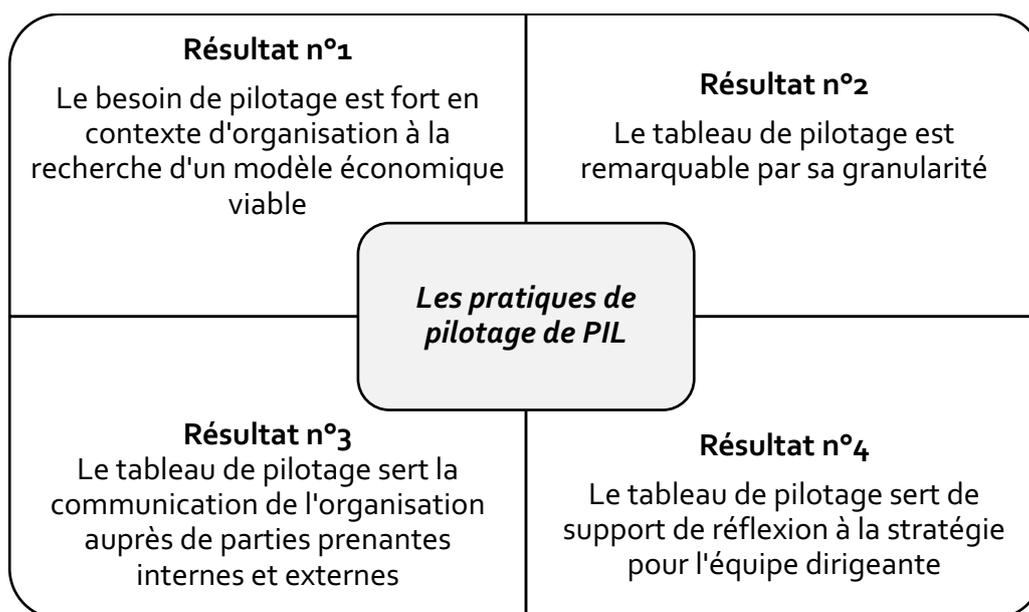
Les retours des dirigeants de PIL sur cette proposition de déclinaison du BM en outil de pilotage sont plutôt encourageants mais l'on comprend que l'outil de pilotage actuellement utilisé suffit à satisfaire les actionnaires et que la communication réalisée sur les indicateurs clés ne nécessite pas de renouveler les outils en direction de ces parties prenantes. En revanche, les entrepreneurs se montrent curieux pour un usage entre les associés, à des fins de partage de la vision stratégique. Cette étude de cas ne permet pas de tester la déclinaison du BM en outil de pilotage car les routines et les outils sont déjà installés. Ce n'était d'ailleurs pas le but de cette phase empirique, bien que quelques suggestions aient été formulées.

5.2.3 Synthèse des enseignements issus de la phase n°2

Le dirigeant et son associé ont une activité de pilotage très fine de l'organisation, c'est même assez remarquable. L'outil de pilotage comprenant 224 indicateurs couvre toute l'activité opérationnelle de l'organisation et permet de consulter son historique sur les 24 derniers mois. La communication faite à l'aide de ce tableau de pilotage s'adresse aux collaborateurs de l'entreprise lors de réunion d'équipe et aux investisseurs et partenaires financiers à l'occasion de newsletters mensuelles. Le système de pilotage est opérationnel et élaboré grâce aux compétences transverses et aux domaines d'expertise des dirigeants : le dirigeant fondateur est spécialiste en comptabilité et analyse financière et a une bonne connaissance des solutions informatiques de traitement des données financières. Son associé, ingénieur en informatique, a mis en place les automatisations facilitant l'actualisation et la mise à jour du système de pilotage. Il faut remarquer que ces compétences associées fournissaient un terreau favorable à un tableau de pilotage plutôt complet.

Cette deuxième phase du terrain offre de multiples éclairages sur les pratiques et les enjeux liés au pilotage. Complémentaire à la phase exploratoire, cette étude de cas permet d'entrer en profondeur dans une organisation et de mettre au jour 4 résultats principaux (figure 5.6).

Figure 5.6 Synthèse des résultats obtenus dans la phase 2-étude de cas PIL



Force est de constater au regard de la richesse du tableau de pilotage conçu et des usages à des fins de *reporting* et de communication qui en sont faits que le terrain PIL, relève de ce que Stake (1995) désigne par un cas intrinsèque. En effet, ce terrain nécessite d'être étudié en profondeur, pour lui-même, parce qu'il est intéressant et spécifique à bien des égards : les compétences transverses et complémentaires des dirigeants, la complétude et la précision des informations collectées retraitées dans un tableau de pilotage lisible et compréhensible, le modèle d'organisation du travail à distance, mais également le souci des enjeux RSE par la réalisation du bilan carbone et un souci de fidélisation des collaborateurs par des questions de bien-être au travail. PIL présente donc un intérêt en soi, il n'intervient pas comme une situation illustrant un phénomène plus général, il est étudié, dans cette phase du terrain, dans une démarche qui ne vise pas à faire émerger une théorie mais à comprendre un phénomène.

Le cas PIL confirme pour partie les résultats obtenus dans la phase 1 relatifs notamment à la variété des indicateurs. Il est particulièrement riche et complète l'exploration du terrain en apportant des connaissances sur les pratiques de pilotage. Mais, ce terrain au sein duquel un tableau de bord et des process très élaborés pour le pilotage sont bien ancrés dans les pratiques quotidiennes de l'organisation ne permet pas de tester le BM comme tableau de pilotage dans une situation concrète. C'est pourquoi il est nécessaire de déployer une nouvelle méthode d'accès au terrain plus expérimentale, reposant sur une recherche-action multi-terrain, que nous allons maintenant présenter.

5.3 Phase 3-spécificités de l'activité de pilotage par le BM selon le degré de maturité de l'organisation : la recherche-action multi-terrain VOL, BIK, RUN

La troisième phase d'accès au terrain est une recherche-action multi-terrain. Notre cadre opératoire suivant le processus cyclique établi par Susman et Evered (1978) vise la compréhension de situation de pilotage par le BM au sein de trois organisations présentant trois degrés de maturité différents :

- 1- le terrain n°1 est au stade du projet pour lequel le créateur est en phase de conception du BM. Les échanges ont permis d'interagir avec le porteur de projet sur la formation de sa stratégie et sur le contrôle de sa mise en œuvre induisant une réflexion sur le pilotage de sa future organisation ;
- 2- le terrain n°2 est au stade de l'immatriculation, l'équipe dirigeante est en phase de test du BM imaginé avec, notamment, la recherche de clients et d'investisseurs. L'un des co-fondateurs, en charge du management, est en forte demande d'échanges sur les enjeux liés au pilotage car son organisation va connaître une période de développement importante dans les mois à venir ;
- 3- le terrain n°3 est une organisation en phase de croissance immatriculée depuis moins de 2 ans, ses produits et sa technologie sont commercialisés, elle compte 4 salariés et recherche un investisseur. Les financeurs approchés demandent à consulter le système de pilotage qui nécessite d'être mis au point.

Tableau 5.12 Degré de maturité des organisations retenues pour la phase 3 portant sur une recherche-action multi-terrain

Organisation	Typologie	Secteur	Activité	Date (immat.)	Nombre de collaborateurs
VOL	Terrain n°1 <i>ex ante</i>	Aéronautique	Collecte, recyclage et revalorisation d'aéronefs privés	Non immatriculé	0
BIK	Terrain n°2 <i>in itinere</i>	Mobilité connectée	Création d'une solution de garages à vélo connectés	2021	1
RUN	Terrain n°3 <i>ex post</i>	E-santé	Création d'une application de coaching pour le running	2019	4

La section 5.3.1 présente les enseignements tirés sur le terrain VOL, la section 5.3.2 s'attache aux enseignements relevant de l'organisation BIK et la section 5.3.3 restitue les enseignements relatifs à l'organisation RUN. Une analyse inter-terrain (section 5.3.4) permet d'identifier les spécificités et les points communs à chacune de ces organisations dans leur activités de pilotage à l'aide du BM.

5.3.1 L'intégration de la notion pilotage dans le BM en construction de VOL

5.3.1 a) Présentation du terrain et du cadre opératoire de VOL

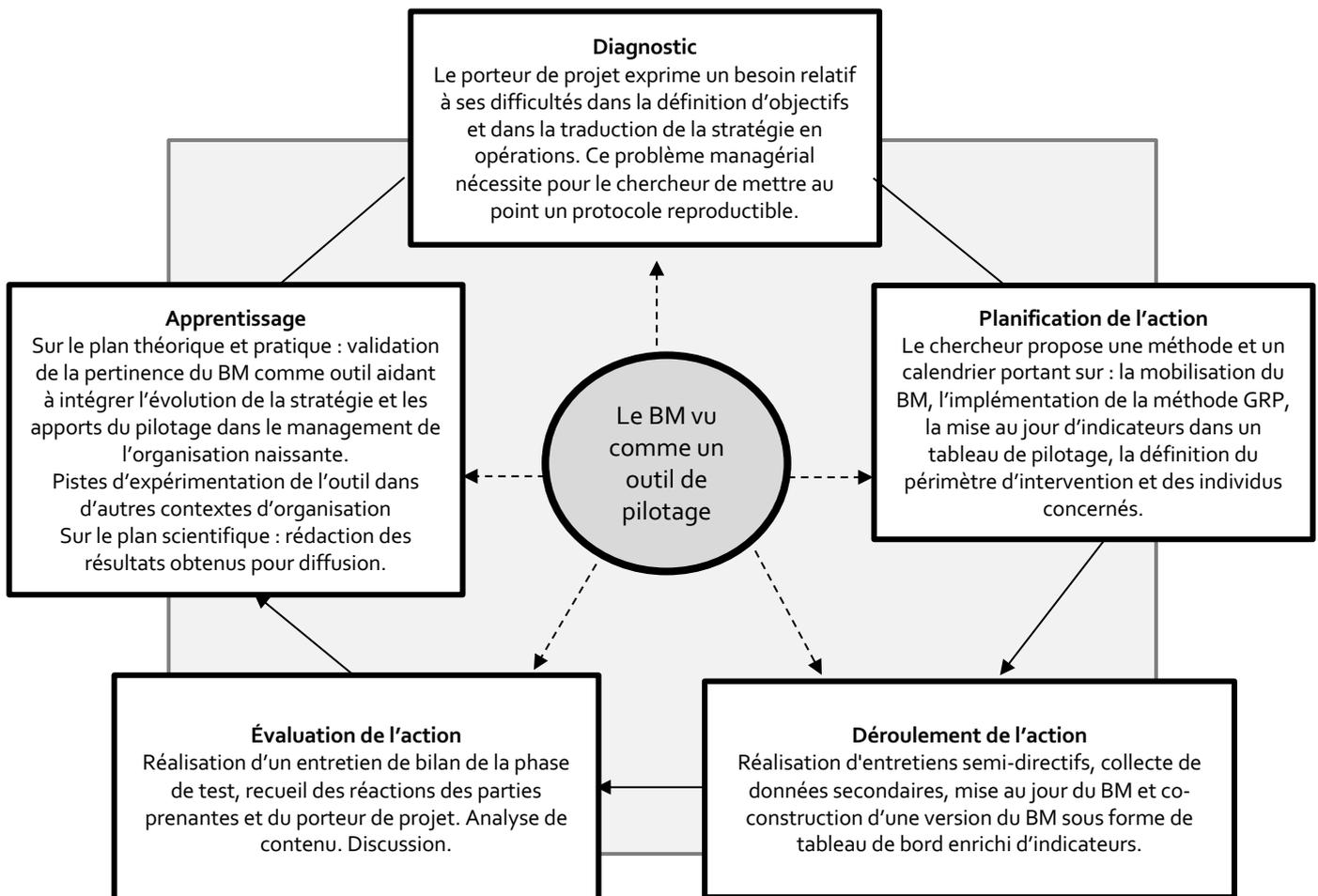
Le projet VOL est un projet de création d'entreprise dans le secteur aéronautique dont la particularité, au regard de l'élaboration de notre étude empirique en phase 3, porte sur son état de développement qui se situe au stade de la conception du BM. Nous allons, dans ce terrain, interagir avec le porteur de projet sur les liens entre le BM (qualifié d'*ex ante*) et le pilotage de l'organisation naissante. L'entreprise n'est donc pas immatriculée lorsque la recherche débute et le BM n'est pas formalisé. Le porteur de projet de l'organisation VOL a 23 ans et mature son idée d'affaires depuis plus de trois ans. Diplômé dans le secteur de l'aéronautique, passionné par l'aviation, et issu d'une famille d'entrepreneurs, il veut créer une entreprise de collecte et revalorisation de pièces aéronautiques issues de jets privés hors d'usage, service actuellement inexistant en France pour les aéronefs de cette taille. Ces avions dont le marché a explosé dans les années 70 et 80 vieillissent et sont marqués par une obsolescence inhérente à l'évolution de nouvelles technologies et de nouveaux matériaux pour l'aéronautique. Les prévisions pour l'année 2030 estiment à 13 000 appareils concernés par le démantèlement.

Les échanges interviennent avec le porteur de projet lorsqu'il démarre les enseignements dispensés dans le Diplôme Universitaire Outils pour Entreprendre au sein duquel il va découvrir le management stratégique et opérationnel spécifique à l'entrepreneuriat. De formation technique, le porteur de projet est particulièrement en demande d'accompagnement sur la mise en œuvre des méthodes et des outils qu'il voit dans sa formation et plus spécifiquement sur le BM. Le projet VOL nécessite des ressources financières importantes et son créateur sait qu'il va devoir convaincre et avoir la capacité de parler le même langage que les investisseurs, les financeurs publics et les partenaires dont il a besoin pour l'accompagner au démarrage des opérations.

Ce terrain donne à voir la formation de la stratégie dans une organisation naissante à l'aide du BM et questionne l'intégration du contrôle par le créateur. Plus précisément, les questions que nous nous posons au démarrage sont les suivantes : en quoi le BM peut aider le porteur de projet à formuler explicitement sa stratégie ? Le BM, une fois rédigé, peut-il servir à anticiper les pivots que connaîtra l'organisation dans sa période de lancement ? Est-ce que le BM peut servir au porteur de projet dans un nouvel usage de type tableau de bord ? Une recherche-action

implique une participation du chercheur à la résolution d'un problème ou d'un besoin dont il apprécie l'évolution (Jouison-Laffitte, 2009). Dans notre étude, la RA vise à aider le porteur de projet dans la formulation de la stratégie, à pouvoir l'alerter sur les changements qui interviendront dans le temps et l'accompagner à s'adapter aux évolutions. La RA a pour objectif ici de coconcevoir un outil d'alerte utile au porteur de projet. Outil nécessitant d'être testé par le créateur durant la recherche à des fins d'enseignements pratiques et théoriques. La théorie permet ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre concrètement sur le terrain (Roy ; 2013). Le protocole utilisé s'appuie sur le processus cyclique proposé par Susman et Evered (1978) que nous déclinons sur le terrain de VOL, précisant en détail le contenu des 5 phases constitutives du processus de recherche-action (figure 5.7).

Figure 5.7 Description des 5 phases du cycle de la recherche-action spécifiques au terrain n°1 VOL (adapté de Susman et Evered ; 1978)



Dans cette boucle, la spécificité du terrain porte sur la co-construction, par le chercheur et le porteur de projet, d'une première version du BM précisant la stratégie, puis de la traduction de

cette dernière en objectifs opérationnels et en indicateurs. Sous l'impulsion du chercheur et grâce à la participation active du porteur de projet, le BM évolue en tableau de pilotage par l'implémentation des indicateurs pertinents pour le créateur.

La première rencontre porte sur les présentations mutuelles du créateur, de son projet, de la doctorante, et de ses objectifs de recherche. Le porteur de projet a besoin d'être rassuré sur la confidentialité des données qui seront diffusées dans le cadre de la recherche. L'explicitation des principes d'anonymisation dans la restitution des cas est nécessaire et un accord de confidentialité est signé permettant au porteur de projet d'être rassuré sur l'usage des données qui le concernent. La relation de confiance instaurée marque le démarrage de la recherche qui se déroule de décembre à juin 2022 période au cours de laquelle 6 rencontres sont organisées pour une durée totale de 10 heures. Les entretiens semi-directifs enregistrés facilitent le retraitement des données et leur retranscription. La grille GRP sert la collecte des informations relatives à l'organisation et la représentation du BM de VOL (tableau 5.13). Sur le plan opératoire, la déclinaison des 5 phases de la recherche-action se traduit en termes de contenu par la progression chronologique présentée dans le tableau 5.12 :

Tableau 5.13 Séquençage des 5 phases de la recherche-action sur le terrain n°1 VOL

Phase de la recherche-action	Date	Contenu
<i>Diagnostic Identification et définition du problème</i>	<i>10-déc</i>	Présentation du porteur de projet, de son parcours antérieur et de son projet entrepreneurial. Présentation de la doctorante, de son parcours et de son projet de recherche. Définition du problème et clarification des apports de la démarche de recherche.
<i>Discussion du problème et planification de l'action</i>	<i>13-déc</i>	Définition des livrables à coconstruire, du temps à consacrer et de l'engagement du porteur de projet et de la doctorante, des modalités et lieux de rencontres et du calendrier des entretiens.
<i>Déroulement de l'action</i>	<i>06-janv</i>	Entretien semi-directif portant sur la mise au jour du BM rubrique génération et rubrique rémunération
	<i>19-janv</i>	Entretien semi-directif portant la mise au jour du BM rubrique partage et portant sur l'énonciation par le porteur de projet d'une première liste d'indicateurs.
	<i>08-mars</i>	Entretien semi-directif portant sur l'état d'avancement du projet, la validation des indicateurs retraités dans le BM et proposition de mise en test des indicateurs auprès des parties prenantes dans 3 contextes spécifiques.
<i>Évaluation de l'action</i>	<i>2 mai</i>	Entretien ouvert portant sur les retours obtenus sur les indicateurs pendant la phase de test, sur l'usage du BM en tableau de pilotage.
<i>Apprentissage</i>	<i>30 juin</i>	Analyse de contenu des entretiens. Réflexion sur les limites et des pistes de valorisation de l'expérimentation.

Chaque phase du processus fait l'objet d'une description en détaillant comme elle s'est concrètement déployée dans notre recherche.

5.3.1 b) Description des enseignements issus du terrain VOL

Phase 1. Diagnostic

Lors de la première rencontre, le porteur de projet se présente et nous fait part des difficultés qu'il rencontre à formaliser la stratégie dans le BM et à formuler des objectifs clairs :

« Mais le problème, c'est que j'ai énormément d'infos, et j'ai beaucoup de mal à les poser sur le papier. » (Créateur VOL, entretien n°1, 00:26:09)

Il a conscience que ses compétences portent sur sa technicité dans le domaine aéronautique et mécanique et il découvre depuis peu le vocabulaire, les outils et les méthodes utiles à la création d'entreprise. Il est actuellement formé au BM GRP dans le cadre de son statut d'étudiant entrepreneur à l'université de Bordeaux. Il sait qu'il doit rédiger un BM et chiffrer sa stratégie dans un prévisionnel financier et avoue être dépassé par la masse d'informations qu'il a collectées et l'effort de rédaction que les livrables nécessitent, qu'il formule en ces termes :

« Je suis un peu sur tout à la fois parce que, honnêtement, on en parle régulièrement avec mon accompagnatrice. C'est très compliqué, notamment dans mon projet. Alors je ne sais pas si c'est vraiment le mien qui est comme ça ou si je me suis mis tête baissée là-dedans [...] tout est vraiment ultra mêlé, entrecroisé et c'est un véritable casse-tête. Donc en fait, j'avance, je mets une idée à plat, je la développe et je remplis un petit peu tout à la fois. » (Créateur VOL, entretien n°1, 00:12:55)

Le créateur déclare être à la recherche d'un associé avec un profil « Business » pour pouvoir s'appuyer sur lui pour cette partie de l'activité. Les objectifs poursuivis par la recherche présentés, nous expliquons en quoi consiste la méthode de travail et la collaboration à venir. Une synthèse des échanges au cours de ce premier entretien permet de définir le problème que le porteur de projet rencontre et les apports potentiels de la contribution dans le cadre de la recherche. Sur cette base, l'objectif est de mettre au jour le BM dans des délais assez courts et de travailler à un outil portant sur sa mise en œuvre.

Phase 2. Planification de l'action

Pour répondre à cet objectif, nous proposons une méthode et un calendrier de travail adapté aux contraintes et aux échéances du porteur de projet portant sur une aide à la conception du BM avec l'implémentation de la méthode GRP. Les représentations du BM sous forme de *Poster*, de *Storyboard*, de *Pitch deck* seront élaborées ainsi qu'un format nouveau, une représentation du BM sous la forme d'un tableau de pilotage intégrant les indicateurs énoncés par ses soins.

Nous définissons le périmètre d'intervention, le calendrier des séquences de travail et des individus concernés (accompagnatrice au sein de l'incubateur qui suit le projet VOL, une seconde structure d'accompagnement à convaincre pour poursuivre l'incubation, les partenaires rencontrés lors de concours à la création). Nous évoquons très succinctement la phase de test qui sera re-précisée plus tard, une fois les différentes versions du BM élaborées.

Phase 3. Déroulement de l'action

Trois temps d'échanges ont été nécessaires pour réaliser l'action consistant à faire émerger la représentation que le créateur avait de son projet sous forme de BM. Deux représentations de ce derniers BM sont élaborées : la version *Storyboard* (consultable dans les annexes confidentielles remises au jury de thèse) et la version *Poster* (tableau 5.13). Deux outils sont utilisés dans cette phase : l'application GRP *Storyteller* permettant de formaliser le projet en ligne et une matrice de BM sous power point enrichi d'un guide questions (Jouison-Laffitte, Krèmer ; 2014). Les échanges portent sur la déclinaison de la stratégie et de sa formalisation au sein des composantes du BM. Ils permettent de situer le projet et son environnement, de préciser les ressources nécessaires, de cartographier les partenaires à court, moyen et long terme et permettent au créateur de bénéficier d'un regard extérieur sur son projet. À l'occasion de ces rendez-vous, le créateur exprime ses doutes notamment sur les éléments relevant des prévisions financières :

« Pour moi, la première année, si j'arrive à faire 50 000 €, je serai content, vraiment [...] Mais c'est pas trop évasif ? Parce que c'est quelque chose de complètement dans ma tête quoi, là. » (Créateur VOL, entretien n°1, 00:13:43 et 00:15:00)

La première version du BM est rapidement utilisée par le porteur de projet pour communiquer sur son projet dans le cadre de concours, de pitches et de rencontres avec les partenaires.

« J'essaye de rendre un Business Plan quasi fini pour début janvier, et avancer avec ma chargée de projet dessus, parce qu'il y a un incubateur qui me suit depuis presque un an maintenant, qui attend ça [...] ils m'ont laissé la possibilité de pitcher devant des investisseurs mercredi prochain. [...] Donc, je croise les doigts pour arriver à faire un truc assez convaincant. Donc j'avance en ce sens, c'est pas facile. » (Créateur VOL, entretien n°1, 00:13:43 et 00:15:00)

Tableau 5.14 *Business Model GRP* au format Poster de VOL



Quatre éléments marquent la mise au jour du BM avec le créateur :

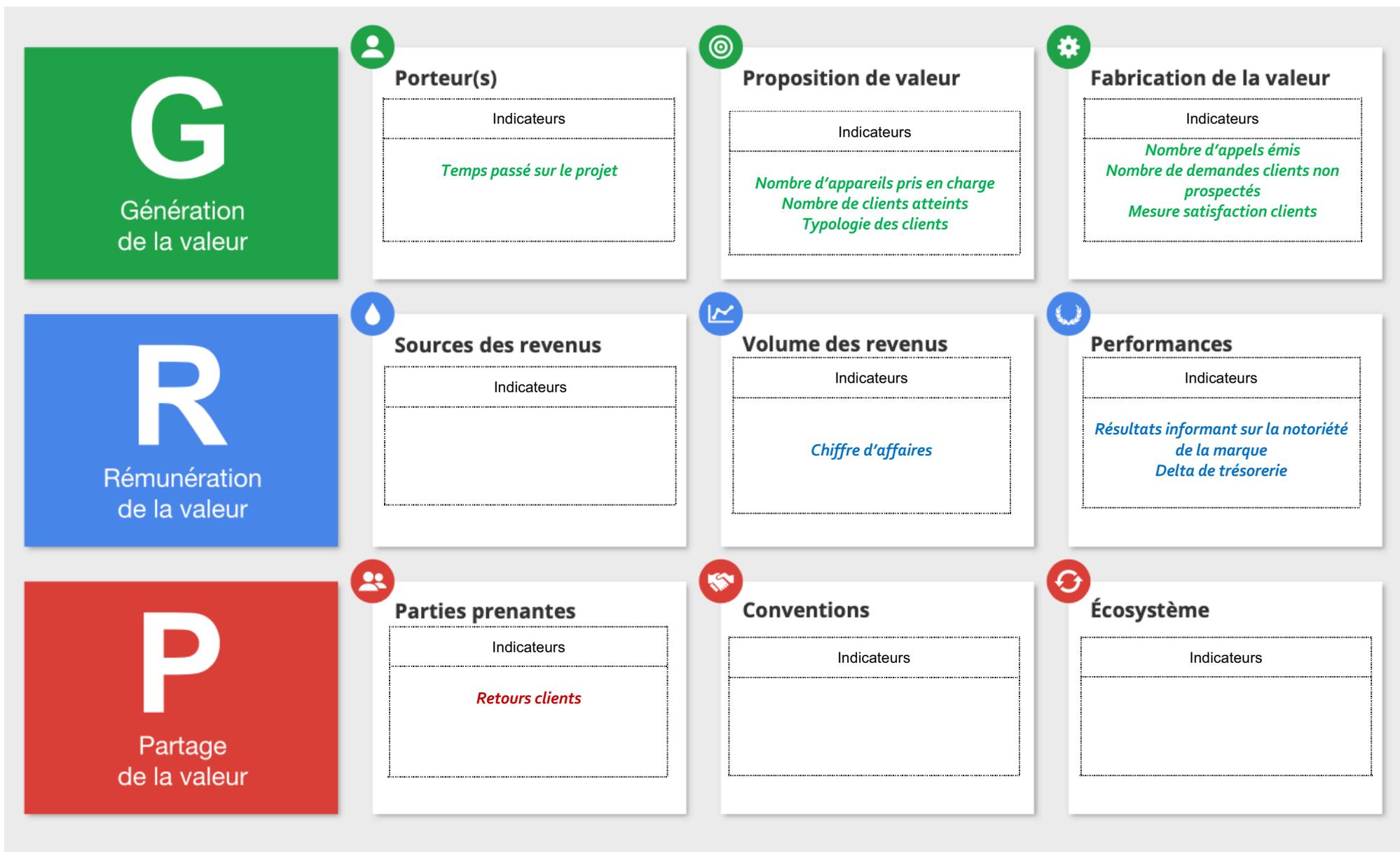
1. les échanges permettent une vulgarisation des termes techniques que le porteur de projet maîtrise mais sur lesquels il doit faire un effort de pédagogie ;
2. le créateur mesure les informations manquantes pour établir un BM qu'il puisse défendre. Son étude de marché nécessite d'être approfondie par des rencontres avec les gestionnaires de flottes d'avion notamment, mais également avec les acteurs nationaux implantés sur le site du Bourget qui rassemble en France le plus grand nombre de jets privés ;
3. la clarification des ressources nécessaires au projet sur le plan logistique, technique, humain, financier permet d'obtenir une compréhension plus claire des enjeux économiques et managériaux ;
4. la pertinence des apports de la grille de lecture offerte par le BM qui produit des effets sur l'évolution de la réflexion du porteur de projet.

Ce travail réalisé, la séquence de travail n°3 est dédiée à une réflexion sur le pilotage. Elle prend appui sur le *Poster* pour faire énoncer spontanément au porteur de projet une série d'indicateurs au sein de chaque composante du BM. Huit indicateurs sont énoncés par le créateur. Chaque indicateur est questionné : pourquoi il a été choisi par le créateur, en quoi il reflète la déclinaison de la stratégie en opération, comment il doit évoluer dans le temps. Les premiers indicateurs exprimés par le créateur sont des indicateurs opérationnels puis un indicateur financier :

« Je pense que tous les mois, ce serait directement le nombre d'appareils qui passent par mes locaux, tout simplement. [...] Ensuite le nombre de clients atteint. Je pense qu'à la semaine ça peut être intéressant de faire le distinguo entre le début et la fin de mois, voire un petit peu qui est le plus disponible avec évidemment la répartition entre les propriétaires [de jets privés] et les gestionnaires de flotte, quelque chose comme ça. ça pourrait être de bons indicateurs. Bien évidemment, le chiffre d'affaires,» (Créateur VOL, entretien n°1, 00:13:43 et 00:15:00)

Le BM est alors détourné de son usage initial pour le transformer en un tableau de bord enrichi de ces indicateurs (tableau 5.14). Les échanges de la séquence n°4 sont spécifiquement dédiés sur cet outil que le créateur découvre afin d'obtenir sa réaction et lui proposer notamment une réflexion sur les indicateurs présents, témoignant de ses préoccupations et les indicateurs absents, témoignant d'une importance moindre ou d'oubli.

Tableau 5.15 *Business Model GRP* au format Poster de VOL enrichi des indicateurs énoncés par le créateur



Nous l'avons vu précédemment (chapitre 3, section 3), la construction d'un système de pilotage et plus spécifiquement la sélection des indicateurs (Lorino, 1998, p.241) nécessitent de répondre à 3 critères (nombre limité, accessibilité, fiabilité) et deux finalités (leviers d'action et concertation). Nous avons demandé au créateur d'opérer une sélection d'indicateurs le conduisant à ne conserver qu'un indicateur par composante et quatre indicateurs principaux à présenter dans le *pitch deck* en direction des partenaires à convaincre. Ce dernier opère le classement des indicateurs suivants :

- le niveau de trésorerie ;
- le nombre de clients ;
- le nombre d'appareils pris en charge ;
- le nombre de partenaires adhérant au projet.

Une des fonctions du BM visant à convaincre les parties prenantes les discussions portent sur le passage en revue des indicateurs au regard des attentes des parties prenantes identifiées dans l'écosystème du projet et des partenaires que le créateur est amené à approcher dans les prochains mois. Le porteur de projet est encouragé à tester ces indicateurs dans plusieurs contextes identifiés ensemble dans son agenda : pitches, concours, candidature dans une structure d'accompagnement, rencontre avec des investisseurs. Ces temps de travail dédiés aux indicateurs nécessitent de nouveau un exercice de questionnement pour le créateur, sur ses objectifs opérationnels, sur les partenaires à réunir et l'encouragent plus généralement à définir des hypothèses de scénarios et de reconfigurations stratégiques. Durant ces entretiens, le créateur étoffe sa cartographie des partenaires, il en précise les attentes selon les typologies (fournisseurs, clients, prescripteurs, financeurs, etc...). Les échanges permettent d'identifier les partenaires manquants et de préciser la stratégie à moyen et long terme. Le tableau de bord élaboré, les principaux indicateurs identifiés, la phase de test peut démarrer. Douze semaines s'écoulent entre la séquence relative à la mise au jour de ces outils et la séquence relative à l'évaluation de la phase de test présentée dans la phase 4.

Phase 4. Évaluation

L'évaluation porte sur la phase de test réalisée par le porteur de projet consistant à expérimenter ces indicateurs dans différents contextes et auprès de différentes parties prenantes. Dans ce terrain, le porteur de projet a participé à un concours de pitch à l'occasion duquel il a intégré dans sa présentation les indicateurs qui lui semblaient importants. Il a candidaté dans un incubateur spécialisé dans l'accompagnement de projets aéronautiques avec lequel les premiers

échanges avaient essentiellement porté sur les motifs de refus de la structure d'accompagnement à accompagner son projet. Les arguments de la structure pointaient l'absence d'innovation technologique puisque le cœur de métier de l'organisation consiste en opérations de transport, de démantèlement de pièces et de recyclage d'aéronefs. Or le porteur de projet comprend qu'un volet digitalisation de son catalogue de produits peut présenter un intérêt commercial et technologique important et qu'en intégrant des indicateurs sur ce service, il peut changer la vision du comité de sélection. Le créateur nous décrit le test des indicateurs lors de cette présentation en ces termes :

« Et puis, afin de suivre le projet [...] je leur ai dit qu'on s'était basé sur plusieurs indicateurs et je leur ai donné notamment les aboutissants, j'ai essayé de retracer sur à peu près un an, bien que les indicateurs soient hyper récents [...] voilà l'évolution [...] Ils ont bien aimé ce petit point particulier d'avoir un suivi précis [...] apparemment ce point manque sur beaucoup, ils ont vraiment apprécié. » (Créateur VOL, entretien n°5, 00:10:15)

Au cours des trois mois écoulés entre la mise au jour des indicateurs et le rendez-vous de bilan, le créateur a rencontré la responsable d'un aérodrome charentais et un investisseur avec lesquels il a non seulement utilisé le BM mais également testé les indicateurs qui ont permis de donner une dimension très opérationnelle au projet. Le dirigeant précise que les indicateurs n'ont pas tous été présentés lors d'un rendez-vous avec un investisseur potentiel. Notamment, le créateur n'a pas osé évoquer les objectifs de chiffres d'affaires : *« J'ai pas réussi, pas réussi à le sonder, surtout devant une personne qui est ultra câblée en aéro. Donc j'ai pas voulu m'aventurer là-dessus. On a tenté quelques chiffres, [...] mais pas le chiffre d'affaires. D'ailleurs, j'ai dit que je ne me prononçais pas pour le moment, qu'il me fallait un avion test. »* (Créateur VOL, entretien n°5, 00:11:19)

Enfin, le porteur de projet s'est porté candidat à des dispositifs de financements publics qui intègrent dans le contenu de leur dossier de demande de subvention un volet relatif aux indicateurs. La période de test du tableau de bord et de ses déclinaisons comprend la participation à 2 concours de *pitch*, 1 dossier de concours, 1 dossier de candidature en incubateur, 1 rencontre avec un investisseur potentiel, et, si le porteur de projet le juge utile d'autres événements à l'occasion desquels il s'appuie sur les indicateurs pour convaincre ses interlocuteurs de l'intérêt de son projet.

Les échanges sur la phase de tests font émerger de nouvelles questions relatives notamment aux unités de mesure liées aux indicateurs et à l'identification de nouveaux indicateurs. Le premier sujet permet de sonder le créateur sur le fond et la forme du tableau. Sur le fond, si les unités de mesure sont propres à chaque indicateur, l'intégration de la progression dans le tableau est posée. Sur la forme, des suggestions d'amélioration sont proposées à l'aide de codes couleurs sous forme visuelle, à l'aide de drapeaux de couleur permettant une meilleure visualisation des résultats et ayant pour objectif de donner un signal d'alerte à l'entrepreneur. Ces échanges sont l'occasion de la mise au jour de nouveaux indicateurs plus précis identifiés par l'entrepreneur et par l'appropriation du tableau de bord par ce dernier :

« Oui cet été oui. J'ai avancé un peu dessus. J'ai mis à jour les indicateurs. J'ai commencé à vraiment faire des tableaux dynamiques avec les indicateurs. » (Créateur VOL, entretien n°5, 00:35:52)

A la question relative à l'utilité de la collaboration dans le cadre de cette recherche, le créateur souligne les effets auxquels il ne s'attendait pas inhérent à la méthode et les outils de collecte qu'il qualifie de stratégie et au contenu des échanges qui ont permis de mettre à distance la dimension opérationnelle et de nourrir sa réflexion :

« Votre stratégie, ce vous avez mis en place déjà. Après tous les petits conseils qu'on peut avoir en plus. Je n'arrivais pas à voir où vous vouliez aller en fait. Moi à la base, vous m'avez contacté par une enseignante, parce que vous vouliez vous servir du projet pour votre étude et en fait, je me suis rendu compte que c'est plus moi qui avais plus besoin de vous que l'inverse je crois. Tout a été méga utile. » (Créateur VOL, entretien n°5, 00:36:43)

On observe que le créateur semble avoir apprécié l'exercice de clarification de sa stratégie, les questionnements sur les ressources et décryptages de l'écosystème entrepreneurial, l'accompagnement de son effort de formalisation ayant abouti à la production des versions du BM et la production du tableau de pilotage. Cette activité relève d'un nouvel apprentissage pour le créateur dont il mesure l'utilité. Nous lui demandons s'il recommanderait cet outil de pilotage à un autre créateur :

« Oui carrément. Et je pense que ça peut être très intéressant de mesurer les écarts. Surtout au début. Oui, parce qu'on peut vraiment voir les phases et je pense que sur un coup de mou on peut ouvrir le dossier, se dire "c'est bon tout ce qui a été abattu". Alors je pense qu'en plus c'est hyper important parce qu'on a tellement la tête dans le guidon. Je me suis rendu compte qu'on n'arrive pas à voir à droite et à gauche, focus au centre. Dès qu'on ouvre ça, on se dit ah ouais, j'ai pas fait assez fait ça cette fois ci, là je peux

aller là-dessus. C'est vrai que ces chiffres sont vachement cool. Donner des chiffres derrière, il s'est passé ça, cela fait tant de temps qu'on est dessus et telle personne m'a rencontrée à telle date, grâce elle j'ai eu tout ça, j'ai fait 200 % de vues supplémentaires.» (Créateur VOL, entretien n°5, 00:38:09)

Le créateur se montre force de proposition sur les pistes de valorisation imaginables :

« S'il pouvait se remplir tout seul, ce serait bien. Par contre, faire une appli, ce serait dingue. Ça, ça serait très chouette si j'avais posé vos idées. Voilà tel indicateurs qu'on puisse les choisir et que ça fasse un truc qui bouge tout seul, très visuel et impactant, avec des retours possibles sur un an, six mois ou deux, cinq ans, en mettant toutes les coordonnées ultérieures que ça puisse faire, peut-être même des trames de documents, que tout soit à l'intérieur avec des exportations, ça, tout ça, ce serait le top. » (Créateur VOL, entretien n°5, 00:39:11)

Phase 5. Apprentissage

Trois apprentissages marquent le premier terrain de cette recherche-action : la coopération du porteur de projet, la mise au jour du tableau de pilotage à l'aide du BM et le renforcement des capacités de conviction du créateur à l'aide des indicateurs de pilotage :

- 1- L'adhésion du créateur au protocole de recherche a permis de collecter une masse importante de données (201 pages de retranscription, de multiples notes au fil des entretiens) et d'observer une évolution de sa perception du projet et d'observer la déclinaison de la stratégie, très floue au démarrage de la recherche, en opérations ;
- 2- la mise au jour du BM a contribué à préciser les jalons dans la vision stratégique du créateur à court, moyen et long terme tandis que le tableau de bord a permis de décliner ces jalons en objectifs opérationnels ;
- 3- le travail de mise au jour et de sélection des indicateurs a permis au porteur de projet de réduire ses incertitudes sur la faisabilité du projet.

Ces apprentissages confirment en outre la pertinence de la méthode d'accès au terrain, l'utilité du BM dans la fonction d'outil de pilotage et fait apparaître l'exercice nécessaire de pédagogie sur les questions liées au contrôle opérationnel et à l'activité de pilotage. En synthèse de cette recherche-action sur le terrain VOL, quatre enseignements émergent de ce terrain dont la spécificité repose sur une organisation en phase d'émergence marquée par de fortes incertitudes

et par le profil de son créateur ayant de fortes compétences techniques mais n'ayant aucune expérience antérieure en gestion (encadré 5.1).

Encadré 5.1

Résultats obtenus sur le pilotage par le BM dans un projet en conception

Au terme de la recherche conduite sur ce premier terrain, nous observons que :

- 1) Le BM est bien déclinable dans une fonction de tableau de bord. Il fait sens auprès du créateur d'entreprise lorsqu'il est mobilisé à des fins de pilotage car l'entrepreneur perçoit l'intérêt du prolongement de son utilisation en phase de conception et en phase de mise en œuvre de la stratégie.
- 2) Le porteur de projet témoigne d'une vision opérationnelle plus fine lorsqu'on l'accompagne à identifier des indicateurs pertinents. En outre, sa vision stratégique et la planification des opérations se précisent grâce à l'activité de pilotage. Ainsi, le dirigeant en devenir, sensibilisé à la nécessité de cette activité, intègre un processus d'amélioration continue par la mesure des écarts entre la stratégie imaginée et les opérations. Enfin, grâce au pilotage, il semble mieux préparé à anticiper les changements stratégiques à venir.
- 3) Une acculturation du porteur de projet à l'activité de pilotage est nécessaire pour lui permettre d'ouvrir des pistes de réflexion ne se réduisant pas à la simple performance financière de l'organisation. Un accompagnement à la mise au jour et à la sélection des indicateurs est indispensable. La création du tableau de bord doit être réalisée avec les précautions d'usages et répondre aux 3 critères proposés par Lorino (1998) : sélection en nombre limité, accessibilité et fiabilité.
- 4) Enfin, les indicateurs, outre leur fonction d'alerte dans un tableau de bord, sont également perçus comme des arguments de conviction pour les parties prenantes. Intégrés dans le BM, ils trouvent leur place pour traduire la stratégie en opérations. Ces résultats confirment que le BM est non seulement pertinent pour ses capacités à accompagner la formulation de la stratégie mais également pour accompagner la formation de cette dernière.

Dans ce contexte d'organisation en conception, l'évolution de la stratégie est constante. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant d'investir une seconde organisation dont le projet est mûré depuis 18 mois et qui se situe au stade de l'immatriculation lorsque nous débutons les échanges avec l'équipe dirigeante. Nous allons dans la section suivante présenter les résultats obtenus de la deuxième organisation investie pour cette recherche-action multi-terrain.

5.3.2 L'instrumentation du pilotage dans le BM en évolution de BIK

Le premier terrain investi dans cette recherche-action a démontré l'intérêt de sensibiliser le porteur de projet aux enjeux liés au pilotage et à débiter une réflexion sur l'outillage nécessaire à cette activité à l'aide du BM. Le deuxième terrain investi est une organisation sur le point de s'immatriculer lorsque la recherche démarre. Le projet a fait l'objet de 18 mois de maturation et d'un accompagnement par deux structures. Les résultats obtenus sur ce second terrain sont présentés dans deux sous-sections identiques au terrain n°1 : la description du terrain et du cadre opératoire (section 5.3.2.a) et les enseignements issus de ce terrain (section 5.3.2.b).

5.3.2 a) Présentation du terrain et du cadre opératoire de BIK

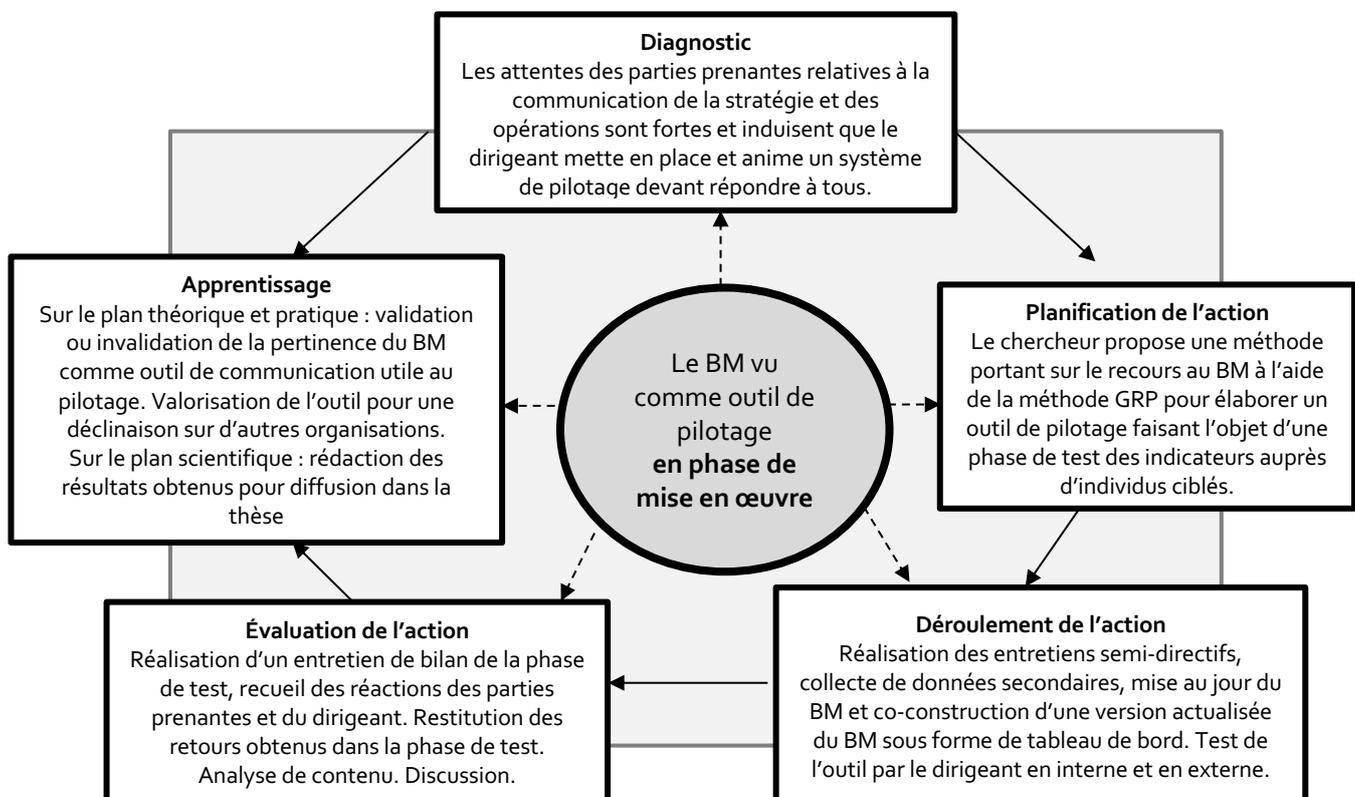
BIK est une *startup* immatriculée en décembre 2021 qui développe des solutions informatiques et des objets connectés via la blockchain pour de multiples applications aux technologies utiles dans le périmètre de ce que l'on qualifie de « *Smart city* ». Son premier produit est une serrure connectée pour garage à vélo visant à lutter contre les vols et à encourager la mobilité douce. Le dirigeant de BIK a été rencontré lors de l'exploration du terrain. Ce premier rendez-vous a été marqué par le besoin du dirigeant qui est particulièrement en demande d'échanges sur ses pratiques de pilotage. De plus, les caractéristiques de son organisation sont en adéquation avec nos critères d'échantillonnage. En effet, la *startup* relève du domaine numérique, elle est sur le point de s'immatriculer et elle a connu un premier pivot au moment où la recherche démarre. En outre, les dirigeants ont utilisé le BM GRP en phase de conception car l'équipe a été accompagnée par l'incubateur de l'Université de Bordeaux. L'un des dirigeants se questionne sur l'activité de pilotage et plus spécifiquement sur :

- la mise au jour d'indicateurs de pilotage attendus par son premier investisseur ;
- le monitoring de la croissance de son organisation. Cette dernière entre dans une phase de développement importante avec plusieurs objectifs dans l'année à venir : une levée de fonds et une augmentation de la taille de l'équipe avec le recrutement de 12 collaborateurs dans les prochains mois.

Le premier investisseur est l'antenne bordelaise du réseau 1kubator, entrée au capital de BIK à hauteur de 25 000 €, et qui demande chaque mois un *reporting* des activités à travers un formulaire à compléter par le dirigeant. Ce besoin de pilotage va d'être renforcé dans les mois à venir par le projet de levée de fonds réalisée sous forme d'ICO (dispositif présenté page suivante). Cette dernière nécessitant un *reporting* important auprès des contributeurs.

Pour ce deuxième terrain nous déclinons le cadre opératoire relevant de la recherche-action impliquant une participation du chercheur à la résolution d'un problème ou d'un besoin dont il apprécie l'évolution. Notre interrogation est de nature managériale, la recherche-action doit pouvoir aboutir à une amélioration des pratiques de pilotage et accompagner les dirigeants à l'évolution du BM de l'organisation. Dans le contexte de ce terrain, il nous semble utile de préciser que la recherche-action n'a pas d'obligation de résultats (Jouison et al., 2021). En effet, que le terrain se saisisse ou, au contraire ne se saisisse pas, de l'outil coconstruit, les apprentissages qui seront faits des échanges avec le chercheur seront considérés comme des résultats en soit car ils visent à permettre de tirer des enseignements sur les usages du BM dans une nouvelle fonction. De la même manière que nous l'avons déployé sur le précédent terrain, notre cadre opératoire suit le processus cyclique établi par Susman et Evered (1978), dont chaque boucle prévoit l'enchaînement de 5 phases. La figure 5.8 présente plus en détails la boucle de recherche-action relative au terrain BIK que nous avons appelé « terrain *in itinere* », le BM est ici utilisé phase de développement d'une organisation.

Figure 5.8 Description des 5 phases du cycle de la recherche-action spécifiques au terrain n°2 BIK adapté de Susman et Evered (1978)



Cette boucle intègre deux spécificités au regard du terrain précédent : l'étape 1 de diagnostic est marquée par la demande du premier investisseur exigeant un *reporting* mensuel sous forme de formulaire à compléter. L'étape 3 de déroulement de l'action est marquée par la collecte de données secondaires plus volumineuses que sur le premier terrain (BM antérieurs, reconstitution de l'historique du projet, équipe de trois fondateurs).

La présence sur le terrain repose sur des entretiens semi-directifs complétés par l'étude de données secondaires portant notamment sur les versions des BM antérieurs, sur des documents de présentation de l'entreprise en téléchargement sur ses réseaux, mais également des informations sur les sites spécialisés sur la Blockchain Elrond, sur les levés de fonds en ICO et sur les concurrents de BIK.

Tableau 5.16 Planning et durée des entretiens réalisés sur le terrain n°2 BIK

RDV	Date	Thèmes abordés	Durée du RDV
1	10 décembre	<i>Présentation du créateur et de l'équipe et de la doctorante, de l'activité de l'entreprise et du projet de recherche. Mise au jour du BM</i>	2h
2	31 janvier	<i>Focus sur l'activité de pilotage et les indicateurs utilisés ou jugés pertinents exprimés par les dirigeants</i>	2h
3	08 mars	<i>Ajustement du tableau de pilotage et identification des contextes d'usage</i>	2h
4	19 juin	<i>Bilan sur l'activité de pilotage et le test de l'outil</i>	1h
Total			7h

Les entretiens retranscrits²⁷ ont fait l'objet d'une analyse sémantique dont les extraits les plus significatifs sont intégrés dans la description des résultats de cette recherche-action.

5.3.2 b) Description des enseignements issus du terrain BIK

Phase 1. Diagnostic

La première séance de travail permet de collecter les informations pour mettre au jour le BM de l'entreprise et préciser le problème de pilotage rencontré par l'équipe dirigeante. L'entretien a eu lieu dans l'incubateur qui héberge l'entreprise permettant d'observer les relations au sein de l'équipe. Les échanges intervenant dans une phase de développement importante de l'entreprise au niveau de la technologie, de la recherche de clients et d'investisseurs, les informations collectées sont volumineuses. Les dirigeants explicitent le contexte de création de BIK, les changements intervenus depuis le début du projet et les questionnements actuels.

²⁷ 80 pages consultables dans les annexes confidentielles destinées aux membres du jury

En effet, BIK est un projet qui a vu le jour au printemps 2020, porté par MD alors étudiant en Master 2 instrumentation lorsqu'il est conduit, dans le cadre de ses études, à concevoir un garage équipé d'une éolienne. Lui-même cycliste et concerné par les problèmes de vandalisme sur les vélos, il s'entoure de trois amis pour travailler sur un projet de garages connectés. À l'été 2020, un plan de développement massif des pistes cyclables est mené par les collectivités (le terme « corona-pistes » est alors utilisé) pour encourager les usagers à la mobilité douce. Mais, dans les centres-villes, ce plan est freiné par le stationnement des voitures car depuis les années 70, les politiques d'urbanisation n'ont pas intégré le déplacement à vélo dans leur développement urbain. D'autres problématiques associées aux déplacements à vélo émergent durant l'étude de marché réalisée par l'équipe : le rechargement des Vélos à Assistance Électrique (VAE) et la sécurité des équipements. L'année 2020 est marquée par la recherche d'informations sur le marché et les acteurs de la mobilité douce et la conception d'un premier BM qui connaît des évolutions. Deux anciennes versions du BM nous sont transmises par le dirigeant.

Lorsque nous intervenons sur ce terrain à l'automne 2021, la proposition de valeur de BIK est de développer des produits (capteurs connectés) et services (interfaces) à l'aide des technologies relevant de l'IoT (internet des objets). Le premier projet a pour objectif de promouvoir les mobilités douces, en créant et rendant accessibles des emplacements de stationnement fermés pour vélos à l'aide d'un système de verrouillage connecté. La proposition de valeur répond à trois problèmes relatifs à l'usage du vélo en ville : le vol, les dégradations et le manque de solutions sécurisées. La conséquence est importante : 1 vélo est volé toutes les minutes en France, 1 cycliste sur 2 en sera victime au cours de sa vie. Pour créer ce réseau de stationnement, BIK propose aux entreprises et aux collectivités deux produits différents :

1- s'ils possèdent un ou des garages, BIK les équipe avec le système de verrouillage connecté pour intégrer ces garages au réseau ;

2- s'ils ne possèdent pas de garages, BIK propose son propre modèle composé de box individuel connecté.

A l'aide de son système de verrouillage digitalisé, BIK permet aux propriétaires de vélos, vélos électriques et cycles de valeur, d'accéder à des emplacements sécurisés sur l'intégralité du parc géré par BIK. Entre le printemps 2020 et l'hiver 2021, période marquée par une phase d'incubation du projet puis par l'intégration au réseau Ikubator, trois importants changements interviennent : des choix d'options sur le produit s'opèrent, l'équipe voit le départ d'un de ses

membre, le nom de marque est retravaillé. BIK est également récompensée par deux prix en numéraire lors de concours. Les besoins en financement identifiés sont importants :

« On pense qu'on va devoir forcément un peu revisiter nos prévisions. Mais on aimerait bien déjà aller chercher dans les 500 000 €. On pense que c'est ce qui est nécessaire pour être à l'aise sur une ville comme Bordeaux en termes de construction d'un réseau. »
(Dirigeant BIK 1, entretien n°1, 00:29:54)

L'équipe a désigné un des trois fondateurs pour assurer les tâches liées au management de l'organisation. Il a la charge du pilotage et du *reporting* auprès de l'investisseur mais évoque plus largement trois temps consacrés au pilotage :

« Deux fois par an, on a un rendez-vous avec l'investisseur [...] Donc ça, déjà, ça oblige vraiment à donner des éléments clairs. Voilà, c'est une réunion peu rodée. On prend la direction, la vision, tout ça. [...] entre nous, c'est déjà quelque chose qu'on fait hebdomadairement sur des points de façon classique. Un bilan la semaine avec 1K aussi d'ailleurs, mais aussi entre nous et après on tient et mensuellement. [...] On a un dossier de pilotage sur la vision [...] on essaie tous d'implémenter des choses dedans. Et puis moi, comme je suis porteur de projet, c'est ce qu'on s'est dit, j'essaie de monter ce dossier au préalable. Et après on en discute tous ensemble pour qu'il soit complet, qui soit bien dans la tête à tout le monde. » (Dirigeant 1, entretien 1, 00:48:35)

L'entreprise est immatriculée en décembre 2021. Le réseau Z fait une entrée au capital à hauteur de 25 000 €. Ce terrain BIK devient atypique dans son mode de financement au printemps 2022. L'équipe réalise alors une levée de fonds en monnaie numérique appelée ICO²⁸. Initialement utilisées pour de financer de nouvelles blockchain, les ICO sont aujourd'hui perçues par les créateurs d'entreprises digitales comme un moyen de lever des fonds pour financer n'importe quel projet en échange de jetons numériques appelés *tokens*. La transaction étant souvent formalisée via un *smart contract*²⁹. Cette levée de fond est réalisée par la *blockchain* Elrond Network qui se déclare première *blockchain* européenne négative en émission carbone. BIK collecte alors 200 000€ auprès de particuliers membres de la communauté Elrond. En s'affranchissant d'une levée de fonds traditionnelle au démarrage de son activité, l'équipe fait

²⁸ L'ICO - *Initial Coin Offering* ²⁸ est une expression dérivant du sigle IPO - *Initial Public Offering* qui désigne l'introduction d'une société en bourse

²⁹ Les *smart contracts*, ou contrats intelligents, sont des programmes informatiques irrévocables, le plus souvent déployés sur une *blockchain* : <https://journalducoin.com/lexique/smart-contract/> consulté le 23 juin 2022

le choix de faire évoluer son modèle vers le traitement des données via la *Blockchain* et un système de financement alternatif. L'ambition est de conserver son autonomie par une dilution des contreparties financières et de développer des compétences techniques nouvelles applicables à la *blockchain* avec une capacité à déployer des systèmes intégrés et des solutions connectées et une capacité à indexer des données sur la *blockchain* Elrond et de développer l'interfaçage avec des API.

Depuis 2020, le développement des technologies *blockchain* connaît un élan important au sein de la communauté des développeurs et des néo-entrepreneurs. Toutefois, le choix de mener une activité avec cette technologie revêt deux dimensions : le risque d'utiliser une technologie qui échappe à la régulation des États et l'enthousiasme rencontré auprès des technophiles prêts à financer des projets en crypto-monnaies et à y investir massivement. Elrond, la *blockchain* choisie par BIK a la particularité d'avoir adopté un positionnement de *blockchain* « verte » qui dit agir par compensation carbone en ne sélectionnant que des projets ayant un impact pour la planète. Ce mode de financement par les particuliers nécessite une communication forte et régulière des entreprises qui sont conduites à devoir rendre des comptes à leurs investisseurs. Pour BIK, l'implantation de garages et le service de stationnement de vélos n'est finalement qu'une première étape et se transforme en une expérimentation dont les applications visent d'autres usages et secteurs propres à la *smart city* : éclairage public, transport, traitement des déchets, qualité de l'air, pollution etc... Les enjeux de pilotage pour BIK sont fortement liés à l'état de son développement synthétisé dans l'encadré 5.2.

Encadré 5.2

Le terrain BIK confronté aux enjeux de pilotage d'une organisation naissante

Dans le cadre de cette recherche, l'organisation BIK est dans une phase marquée par trois activités : la maturation technologique, la recherche de clients et la recherche de financements qui nécessitent un très fort besoin de pilotage et de communication sur le *reporting* de l'activité. Le développement technologique (création de capteurs, interfaçage avec les solutions informatiques puis interconnexions avec les technologies *blockchain*) est externalisé ayant pour conséquences un glissement de calendrier et une absence de maîtrise des opérations par les dirigeants. L'équipe fondatrice a la charge de la commercialisation mais elle cherche à internaliser des compétences en négociation commerciale et en communication. Dans les premiers mois qui suivent l'immatriculation, l'entreprise ne génère aucun chiffre d'affaires. Les efforts de prospection, les investissements et les recrutements nécessitent de faire l'objet d'un suivi minutieux attendu par les investisseurs. La communication résultant de l'activité de pilotage vise à maintenir la confiance des investisseurs et à assoir la crédibilité de l'équipe.

Ces précisions de contexte sont suivies de l'élaboration d'un calendrier portant sur la mise au jour du BM et sur l'accompagnement de la formalisation d'un outil de pilotage.

Phase 2. Planification de l'action

La collecte de données se déroule à l'occasion de 4 entretiens. Le premier permet la mise au jour du BM actualisé intégrant un rappel sur la méthode GRP déjà utilisée par l'équipe dirigeante. Deux versions du BM de BIK sont élaborées : la version *poster* consultable dans le tableau 5.16 et la version *storyboard* consultable dans les annexes confidentielles à destination des membres du jury de thèse. Des points de clarification de la stratégie sont exprimés durant ce temps d'échanges :

« On aimerait bien pouvoir poser un garage à peu près tous les 200 mètres. C'est ce qu'on juge pertinent pour un cycliste, donc d'avoir des zones en centre-ville [...] Et pour avoir des emplacements tous les 200 mètres, on ne pourra pas compter que sur ce qu'on va trouver grâce aux municipalités en termes de surface à louer et grâce aux entreprises sur lesquelles on s'installe sur leur parkings. On devra investir, faire de la location de places de parking, de box à équiper avec notre matériel. Ça va avoir des coûts et on sait que ça va être rentable [...] sur des délais raisonnables. Mais par contre, il faudra investir en effet et le montant est important, une levée de fonds, ça fait partie de nos objectifs à moyen terme. » (Dirigeant BIK 1, entretien n°1, 00:14:16)

L'identification d'une série d'indicateurs par l'équipe dirigeante est abordée dès le premier rendez-vous car cette dernière est acculturée au BM GRP et cette matrice intégrant une composante sur les performances financières et non financières nous permet de questionner les entrepreneurs sur cet aspect du projet. Les discussions débutent sur les outils et ceux servant notamment au pilotage actuellement utilisés dans la *startup*. Les réponses témoignent de sources éparses, d'un système de centralisation des fichiers en cours de bascule et de multiples outils :

« On utilise Notion. On tient à jour nos objectifs, notre planning macro, micro, nos clients et aussi les partenaires qui sont directement des cibles commerciales ou des parties prenantes qui sont dans notre écosystème [...] On essaie d'avoir un tableau de bord [...] il y a le drive [...] et puis sur Canva, énormément pour communiquer et faire des documents pro [...] il y a un tchat avec Z [La structure d'accompagnement] car c'est comme cela qu'ils fonctionnent. Et c'est vrai que ça fait beaucoup de canaux. » (Dirigeant BIK 1, entretien n°1, 00:20:50)

Le troisième rendez-vous est centré sur la sélection, le classement et le tri des indicateurs dans un tableau de bord s'appuyant sur une déclinaison du BM. L'identification de situations et d'occasions de test de ces indicateurs et l'identification des parties prenantes auprès desquelles ils pourraient être éprouvés marque cet entretien. Enfin, le quatrième rendez-vous est consacré au bilan de la recherche.

Etape 3. Déroulement de l'action

Les échanges ont lieu dans les locaux de l'incubateur qui accompagne la *startup* et en visioconférence. Les trois dirigeants se montrent disponibles pour ces temps d'échanges à l'occasion desquels notre interlocuteur principal explique à ses associés comment il travaille au pilotage de la *startup* et aux outils de *reporting* qu'il leur demande de compléter. L'équipe traverse une phase marquée de nombreuses incertitudes durant la période de nos rencontres. En effet, Les produits et services de BIK étant en phase de développement technique, ils ne peuvent pas faire l'objet d'une commercialisation avant le second trimestre 2022. L'équipe n'est pas à temps plein sur le projet car deux membres sont en alternance et terminent leurs études. Les prévisions financières restent à l'état d'hypothèses que les trois entrepreneurs ne peuvent vérifier et semblent créer une légère tension que le fondateur initial tente d'apaiser :

« En fait, on est trois associés dans le projet et une vision, une vision qui est propre et qui peut diverger dans la façon dont chacun le voit. On a besoin de recadrer systématiquement pour être sûr qu'on va dans le même sens, qu'on est d'accord dans le sens ou l'on va. On a aussi Z [la structure d'accompagnement], qui a des attentes sur la façon dont on s'est associé, On est obligé d'être sur qu'on reste sur les bons rails, qu'on suit les objectifs fixés parce que c'est vrai, on était en fin d'étude ou parfois on avait des contraintes scolaires ou autres, on est sur différentes villes. » (Dirigeant BIK 1, entretien n°1, 00:23:58)

Des signaux positifs sont cependant envoyés par l'environnement externe. En effet, le projet est accueilli favorablement par les clients institutionnels locaux engagés en faveur de la mobilité douce, un premier contrat est signé avec un important opérateur qui intègre le garage à son programme immobilier et un aéroport se montre intéressé par les solutions proposées par BIK. Le premier résultat issu de cette phase porte sur la mise au jour du BM présenté dans sa version poster dans le tableau 5.16 L'équipe étant familière de la matrice GRP et ayant rédigé deux versions antérieures avec le logiciel GRP *storyteller*, la collecte de données pour compléter les composantes est sur ce terrain facilitée.



Tableau 5.17 Business Model de BIK

Cette première étape de mise au jour du BM achevée, les échanges se concentrent sur l'activité de pilotage. Ce terrain se déroulant dans une période de crise sanitaire marquée par des vagues importantes de recrudescence de cas de Covid-19, le deuxième rendez-vous a lieu en visioconférence 10 semaines après la première rencontre physique. Nous revenons sur les informations manquantes dans le BM avec l'équipe dirigeante de BIK, un associé se joint à la rencontre ainsi que le premier alternant recruté.

Les questions sur le pilotage sont abordées à l'aide du BM lorsque nous évoquons la 6^e composante du modèle GRP portant sur les performances. Cette composante encourage à la réflexion sur les objectifs visés par le projet et s'exprime en termes de performances financières (taux de marge, atteinte du seuil de rentabilité, objectifs de croissance économique) et non financières (objectifs de notoriété, d'enjeux RSE, de création d'emplois). Nous orientons alors la discussion sur la mise au jour d'indicateurs qui semblent utiles aux dirigeants. Le fondateur précise la manière dont il travaille et ses clés de lectures sur le pilotage essentiellement transmises par l'investisseur :

« On a un petit outil qui s'appelle SMSI à compléter hebdomadairement. C'est un endroit où justement on retranscrit ce qu'on a fait effectivement dans la semaine : est-ce qu'on a de nouveaux objectifs, les KPI etc. Et donc lui a du recul sur ça et généralement il va un peu vérifier hebdomadairement. [...] on a un rendez-vous avec l'investisseur au moins deux fois par an. Lui il a pas mal d'indicateurs financiers justement, qu'il va regarder. Nous, on a pris les indicateurs financiers classiques du pilotage d'activité, c'est-à-dire le chiffre d'affaires, le fonds de roulement et les charges fixes. C'est vrai qu'au début, c'étaient des choses qui étaient un peu plus lointaines. Mais maintenant qu'on commence à avoir des charges réelles, on est obligé de bien surveiller ça. » (Dirigeant BIK 1, entretien n°1, 00:18:35)

On observe que l'investisseur a mis en place un système de pilotage hebdomadaire dont le contenu semble assez libre pour les entrepreneurs. Seuls deux temps d'échanges annuels sont réalisés sur ce *reporting*.

A l'aide des composantes de la matrice du BM, l'équipe dirigeante exprime une série d'indicateurs dans un échange prenant la forme d'un *brainstorming* auquel les participants se prêtent volontiers et pendant lequel elle se montre très créative (42 indicateurs sont énoncés). Au terme de cette séance, nous répartissons les indicateurs cités dans un tableau construit à partir du BM (tableau 5.18).



Tableau 5.18 Tableau d'indicateurs évoqués par les dirigeants de BIK répartis par composantes du Business Model

Dans cette version du tableau de bord décliné à partir du BM, les indicateurs sont très nombreux. Nous avons volontairement intégré la totalité des indicateurs proposés par l'équipe. Nous observons que l'ordre d'apparition des indicateurs dans le discours porte sur d'abord sur les indicateurs financiers, reflétant les échanges avec l'investisseur, puis sur les indicateurs non financiers tournés vers le pilotage opérationnel. Aussi, dans cette première version du tableau de bord, la composante "proposition de valeur" est celle qui intègre le plus grand nombre d'indicateurs (tableau 5.19).

Tableau 5.19 Répartition par composantes du nombre d'indicateurs énoncés par l'équipe dirigeante

Composante	Nombre d'indicateurs suggérés par l'équipe dirigeante
<i>Proposition de valeur</i>	9
<i>Fabrication</i>	6
<i>Parties prenantes</i>	6
<i>Conventions</i>	6
<i>Performances</i>	5
<i>Sources des revenus</i>	3
<i>Volume des revenus</i>	2
<i>Écosystème</i>	1

Ce tableau de bord intégrant les 42 indicateurs (tableau 5.18) est soumis au dirigeant lors du troisième rendez-vous. Sa réaction première porte sur les freins à l'usage de ce tableau dont la mise à jour des informations à collecter constitue un travail chronophage susceptible d'entraîner l'abandon rapide de l'outil. Nous convenons qu'il est utile d'opérer une sélection des indicateurs clés qui semblent les plus importants pour l'équipe entrepreneuriale. Une seconde demande de notre part consiste pour les dirigeants à ne conserver qu'un seul indicateur par composante du BM afin de voir s'il est possible d'obtenir une vision globale du projet avec un nombre restreint d'indicateurs. Les entrepreneurs effectuent cette sélection dans le cadre d'une réunion ayant permis des discussions de nature stratégique que le dirigeant formule ainsi :

« *Côté Partage. Alors là, on a un petit peu discuté mais on s'est arrêté sur la qualité de la relation avec les partenaires. Parce que finalement le nombre de partenaires [...] si on en a plein mais qui ne servent pas, c'est pas forcément pertinent. Donc vraiment, je pense que les partenaires institutionnels, la région, des communes... C'est très important pour nous et même pour les investisseurs avec qui on communique.* » (Dirigeant BIK 1, entretien n°3, 00:08:03).

Une nouvelle version du tableau de bord (tableau 5.20) intégrant cette sélection d'indicateurs est proposée aux entrepreneurs.



Tableau 5.20 Indicateurs clés retenus par les dirigeants de BIK ventilés dans le BM

Cette troisième version du tableau de bord présente deux atouts : la déclinaison de la stratégie en opérations et en indicateurs mesurables et la simplicité de lecture, d'utilisation et de mise à jour. Cette version offre une vision globale de l'activité ne se réduisant pas uniquement aux seules performances financières bien que cette dimension soit prépondérante pour les dirigeants. En effet, on observe que 4 indicateurs relevant de la performance financière ont été retenus sur 8 indicateurs. Deux indicateurs relèvent d'une appréhension qualitative : le suivi des objectifs fixés et la qualité des relations avec les partenaires.

La mise au jour des indicateurs clés permet aux entrepreneurs de mesurer que l'organisation n'est pas suffisamment outillée pour monitorer son activité et collecter des données fiables :

« Et puis on va prendre un CRM qui va nous permettre d'avoir tout ce qui est taux de conversion, toutes ces choses-là [...] Tout sera directement indiqué, ce sera plus simple pour sortir la donnée. » (Dirigeant BIK 1, entretien n°3, 00:26:24)

Outre les pistes d'exploration proposées par le tableau de bord, l'équipe prend conscience de la nécessité de concevoir un système de gestion s'appuyant sur des logiciels éprouvés et qu'une veille sera nécessaire. La mise à jour du tableau Excel pour suivre les indicateurs financiers ne sera pas suffisante et les entrepreneurs évoquent une nouvelle fois le recours au conseil de l'expert-comptable dans l'accompagnement au pilotage.

A ce stade de la recherche, nous pouvons travailler à l'amélioration de l'outil coconçu. Deux sujets sont abordés dans les échanges avec les dirigeants : l'identification de valeurs, d'échelles de mesure et l'intégration de pictogrammes et de codes couleur pour rendre ce tableau de bord opérant et en faciliter sa lecture. Plusieurs formats sont proposés : un système de drapeaux (rouge, orange, vert), une palette de couleurs facilitant la visualisation des écarts constatés, l'intégration de graphiques. Le dirigeant se montre intéressé par ces modes de visualisation.

Le tableau de bord constitue un support de discussion sur la vision stratégique entre les dirigeants et un outil de dialogue pour les parties prenantes de l'organisation (accompagnateurs, investisseurs, collaborateurs). Trois occasions de test du tableau de pilotage sont identifiées dans l'agenda des dirigeants : lors d'une réunion d'équipe, dans une présentation utilisée à des fins de levée de fonds et dans un dossier de demande de subvention à destination d'une collectivité. La phase de test débute et nous convenons de réaliser un entretien sous forme de bilan dans trois mois. Cet entretien permet de tirer les résultats relatifs à l'évaluation de l'action.

Phase 4. Évaluation de l'action

Trois mois se sont écoulés lors que le rendez-vous de bilan est organisé avec les dirigeants. Les questions portent sur les réflexions engagées suite au travail d'identification des indicateurs. Un membre confirme que les indicateurs qu'il appelle « *marqueurs de performance* » lui permettent de mieux percevoir l'avancement du projet « *de voir si on a respecté ce que l'on avait prévu ou pas.* » Le fondateur historique en charge du pilotage confirme les difficultés rencontrées qu'il exprime de la manière suivante :

« C'est vrai que c'est une chose qu'on a eu du mal au début et je crois, à se fixer [...] je trouve que ce n'est pas facile de se rendre compte de là où on va. Je vais prendre un exemple qui est peut-être un peu bizarre, mais c'est que j'adore les jeux de gestion, les jeux de vidéos de gestion dans lesquels on a tout le tableau de bord qui est déjà en place. On doit le prendre en main. Et après, une fois qu'on le comprend, c'est là où on a des indicateurs à l'écran. Sauf que là, c'est nous qui devons les créer ces indicateurs, et on ne les a pas forcément de base. Est-ce qu'on a les bons et est-ce qu'on en a qui ne servent à rien ? Ou est ce qu'on en a qui sont totalement corrélés ? Décorrélés ? On ne sait pas trop. Et plus on avance, plus on tend à réussir à en mettre qui nous sont propres, propres en eux-mêmes. Pas forcément en lien avec les autres et qui sont vraiment importants pour nous. » (Dirigeant BIK 1, entretien n°5, 00:04:09)

L'équipe indique utiliser les 9 indicateurs retenus lors de réunions hebdomadaires. Les indicateurs retenus ont évolué avec le développement des activités. Ainsi dans la composante proposition de valeur, un dirigeant confirme que le taux de conversion reste l'indicateur majeur. Les campagnes de mailing et d'appels téléphoniques font l'objet d'évaluation qui doivent pouvoir se traduire en client signés et donc en taux de conversion. On observe ici une préoccupation de l'équipe dirigeante pour le développement commercial. A la question portant sur l'utilité du pilotage, un des dirigeants répond en ces termes :

« Ça me permet de bien contextualiser déjà tout ce qui a été fait donc c'est important je trouve d'avoir un petit peu ce retour sur tout ce qui a été fait. J'ai pu noter quelques informations, puis surtout le fait qu'on puisse avoir les indicateurs pour nous par la suite. C'est quand même plus utile d'avoir des indicateurs qui sont bien définis et qu'on peut utiliser tout au long que tout ça soit centralisé. » (Dirigeant BIK 2, entretien n°5, 00:07:02)

L'évaluation de l'action nous permet de tirer des apprentissages à trois niveaux que nous allons présenter maintenant.

Phase 5. Apprentissages

La recherche réalisée sur le terrain BIK permet de tirer des apprentissages sur deux plans. Elle permet de mettre au jour le BM de l'organisation et la déclinaison de la stratégie en indicateurs opérationnels. Nombreux au démarrage, ces indicateurs ont nécessité une sélection, un tri, une hiérarchisation que le BM a aidé à réaliser à travers une ventilation au sein de ses composantes. L'implémentation des indicateurs a été facilitée par une bonne appréhension du modèle GRP par l'équipe dirigeante. Aussi le tableau de bord dérivé du BM a fait sens pour les entrepreneurs de ce terrain. Les usages que l'équipe en a fait (utilisation hebdomadaire à l'occasion de réunion d'équipe) permettent de valider sa pertinence comme outil de gestion et de communication utile au pilotage.

Les deux tableaux de bord proposés présentent des résultats intéressants car ils intègrent des indicateurs généralisables par d'autres organisations. Le tableau nécessite d'être affecté de valeurs et enrichi d'une visualisation de la progression des indicateurs pour pouvoir conduire une réflexion sur la mesure des écarts.

Les résultats obtenus sur ce deuxième terrain permettent de répondre plus précisément à notre question de recherche sur la pertinence du BM à être utilisé dans une fonction d'outil de pilotage et ce pour deux raisons principales :

- d'une part, l'acculturation de l'équipe au BM et le degré de maturité de cette dernière dans la conception du projet permet d'aller plus rapidement sur les questions de pilotage et la mise au jour d'un volume important d'indicateurs ;
- d'autre part, l'équipe dirigeante est soumise à une demande *reporting* par son premier investisseur nécessitant une activité de pilotage et le recours aux outils nécessaires.

Encadré 5.3

Résultats obtenus sur le pilotage par le BM dans une organisation naissante

Au terme de la recherche conduite sur ce second terrain, nous observons que :

- 1) La déclinaison du BM en tableau de bord est utile à l'équipe dirigeante pour partager, échanger, réviser la stratégie et traduire cette dernière en opérations mesurables.
- 2) Le tableau de bord sert à communiquer avec l'investisseur et la structure d'accompagnement mais également à diffuser l'information aux collaborateurs nouvellement recrutés.
- 3) La mise au jour des indicateurs nécessite d'être accompagnée par un tiers. Elle doit faire l'objet d'une sélection pour ne pas créer un outil complexe et non utilisable et s'émanciper de la seule performance financière pour viser une évaluation de l'activité sur le plan opérationnel. Cet exercice doit pouvoir accompagner

l'acquisition de nouvelles compétences chez le jeune dirigeant dans l'activité de pilotage.

- 4) Outre les attentes de l'investisseur et de la structure d'accompagnement, les indicateurs sont demandés par les institutions en charge du financement.

Dans la lignée des résultats obtenus dans le terrain n°1 nous observons dans ce terrain n°2 que :

- 5) L'équipe projet témoigne d'une vision opérationnelle plus fine après identification des indicateurs pertinents et, qu'en conséquence, la planification des opérations se précise grâce à l'activité de pilotage.
- 6) L'acculturation des entrepreneurs au pilotage est nécessaire pour leur permettre de distinguer le pilotage opérationnel de la performance financière de l'organisation vers laquelle l'investisseur les amène.

VOL a permis de comprendre les enjeux liés à l'usage du BM comme outil de pilotage en contexte d'organisation *ex ante*. BIK a apporté de nouveaux éclairages à notre question de recherche en contexte d'organisation *in itinere*, que nous allons à présent mettre en perspective avec les résultats obtenus sur la troisième organisation de cette recherche-action multi-terrain.

5.3.3 L'intégration de l'évolution de la stratégie dans le pilotage de l'organisation en croissance RUN

5.3.3 a) Présentation du terrain et du cadre opératoire de RUN

L'entreprise RUN développe et commercialise une application de coaching numérique spécialisée sur la course à pied, proposant des programmes d'entraînement personnalisés aux coureurs débutants et confirmés. La particularité de cette entreprise, dans le cadre de notre recherche-action multi-terrain, porte sur son degré de maturité : RUN se situe dans une phase de développement marquée par les premières tractions commerciales avec une commercialisation de son service au moment où nous débutons les échanges avec le dirigeant, phase que nous avons qualifiée pour notre recherche de *BM ex post*.

Immatriculée depuis 2 ans, l'organisation a connu des changements importants à trois niveaux : du produit, de la technologie et de l'équipe dirigeante. Le fondateur historique, notre interlocuteur, est engagé dans un processus d'accompagnement dans une technopole bordelaise. Il possède un profil scientifique, particulièrement intéressé par notre recherche car confronté à des demandes de pilotage de la part des futurs investisseurs auquel il s'adresse. Docteur en sciences du sport spécialisé dans l'analyse cardiaque, son expertise couvre de multiples applications dans le domaine de la santé. Au niveau médical, l'analyse cardiaque permet de faire de la prévention, notamment du risque cardio-vasculaire et de la prévention post-opératoire. En matière de bien-être également, l'analyse cardiaque présente un intérêt sur des aspects d'ordre psychologiques. Dans le cadre de ses recherches, le dirigeant travaille sur l'analyse de fatigue mentale et sur les états psychologiques long terme. Ces études longitudinales produisent des indicateurs dont l'usage peut être fait pour le suivi du rythme cardiaque appliqué dans le sport, permettant d'avoir des informations sur l'état de fatigue d'un sportif (ce qui intéresse les athlètes de haut-niveau notamment afin d'optimiser leurs périodes et contenus d'entraînement).

Le dirigeant a accepté de nous consacrer un entretien lors de l'étude exploratoire parce que : les mois qui viennent vont être marqués pour RUN par une levée de fonds et les premiers investisseurs approchés demandent à avoir des données relevant du pilotage de l'organisation. Or, le dirigeant « bricole » ses outils et est à la recherche d'un regard externe sur les pratiques de pilotage qu'il expérimente. En effet il a une formation scientifique de haut-niveau mais n'a pas de formation en management. Diplômé de l'Université de Bordeaux, il connaît l'équipe de

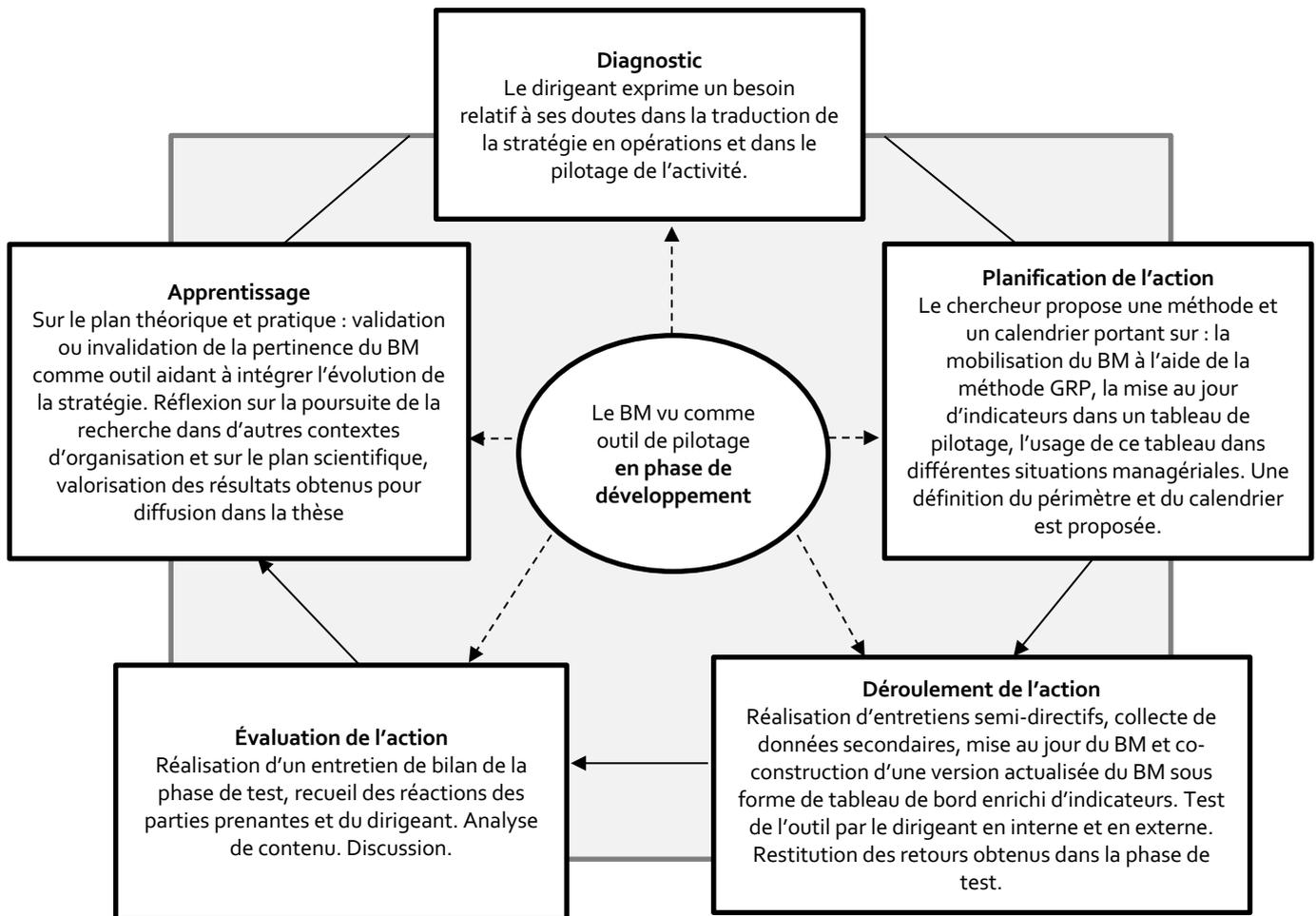
recherche GRP-Lab avec laquelle il a suivi une sensibilisation à l'entrepreneuriat. La mise en relation est faite par le directeur de l'incubateur de l'Université de Bordeaux que le dirigeant connaît bien pour avoir été accompagné par la structure au début de sa réflexion sur le projet. L'entrepreneur est acculturé au BM et à la matrice GRP. Les questions qui guident notre recherche au démarrage de ce terrain n°3 de la RA concernent les changements stratégiques, que le dirigeant qualifie de pivots, leur intégration dans le BM, et concernent essentiellement les processus à l'œuvre en termes d'activité de pilotage, les outils utilisés par le dirigeant pour monitorer l'activité et la communication faite de cette activité de pilotage.

Les objectifs visés par la RA est la production de connaissances scientifiques utiles à l'action (David, 2001), ce qu'Argyris (1995) qualifie de « savoir actionnable ». Dans ce terrain n°3 notre objectif est de comprendre comment le dirigeant mesure les écarts entre la stratégie et les opérations dans une organisation en évolution, quelles sont ses préoccupations, quels sont les freins qu'il rencontre ? Notre recherche-action vise à mettre au jour l'utilité du tableau de bord pour alerter le dirigeant sur les changements et les mesures à prendre et d'identifier les difficultés qu'il rencontre dans cette phase. Notre objectif est d'apporter des éclairages sur un usage efficient du tableau de bord pour l'organisation tout en accompagnant le dirigeant à s'accoutumer au bricolage stratégique inhérent à l'activité de pilotage. Comme sur le terrain précédent, notre boucle de recherche-action se déroule sur le modèle de Susman et Evered (1978) portant sur cinq phases : diagnostic, planification de l'action, déroulement de l'action, évaluation et apprentissage que nous adaptons au terrain étudié. Le point de départ du processus de recherche-action consiste à identifier un problème concret relevant du diagnostic de la situation (Lewin, 1946). Dans notre cas, le dirigeant exprime un besoin d'accompagnement dans l'activité de pilotage qui lui est inconfortable mais attendue par les investisseurs approchés et dont il pressent l'intérêt à d'autres fins managériales.

Dans cette boucle, les échanges avec le terrain portent sur un usage du BM intégrant les facteurs susceptibles d'influencer son évolution à travers le monitoring de l'activité, et ce, au moyen d'indicateurs. Il s'agit notamment de tenter de mesurer comment la stratégie se déploie sur le terrain : est-ce que les premiers clients achètent et dans quelle mesure par rapport à ce qui a été imaginé ? Est-ce que les partenaires institutionnels adhèrent au projet par l'octroi de subventions ? Est-ce que les investisseurs accompagnent le projet et dans quels montants par rapport à ce qui est pensé au départ ?

Cette boucle intègre une spécificité : la possibilité d'observer l'évolution du BM durant le temps de la recherche et de mesurer les écarts. Dans ce terrain n°3, la fonction de pilotage est intégrée dans les activités du dirigeant, le chercheur observe la façon dont ce dernier perçoit les alertes émanant du tableau de bord.

Figure 5.9 Description des 5 phases du cycle de la recherche-action spécifiques au terrain n°3 RUN adapté de Susman et Evered (1978)



Le contenu de ces 5 phases de la recherche-action est présenté dans le tableau 5.19 dans une perspective chronologique, chaque phase du processus faisant, par la suite, l'objet d'une description en détaillant comment elle s'est concrètement déployée.

Tableau 5.21 Description du contenu par séquence des 5 phases de la recherche-action sur le terrain n°3 RUN

<i>Phase de la recherche-action</i>	<i>Date</i>	<i>Contenu</i>
<i>Diagnostic Identification et définition du problème</i>	26 novembre	Présentation du dirigeant et de l'évolution de son entreprise, des difficultés qu'il rencontre dans sa phase de développement, des attentes des investisseurs en matière de pilotage. Définition du problème et présentation des pistes de réflexion offertes par la recherche.
<i>Discussion du problème et planification de l'action</i>	20 décembre	Échanges sur le projet de recherche, le protocole proposé, le calendrier, les données secondaires attendues. Le dirigeant manifeste un intérêt et valide la proposition d'action.
<i>Déroulement de l'action</i>	14 mars	Entretien semi-directif permettant la mise au jour du BM, l'expression d'une liste d'indicateurs et le panorama des outils de pilotage utilisés par le dirigeant.
	12 avril	Informations échangées sur l'actualité et l'état du développement de l'entreprise, validation des indicateurs retraités dans le BM et identification d'opérations pour la phase de mise en test des indicateurs auprès des parties prenantes.
<i>Évaluation de l'action</i>	5 sept	Entretien ouvert et enquête qualitative portant sur l'usage du tableau de bord, sur les indicateurs et sur les retours des parties prenantes. Retranscription et analyse de l'entretien.
<i>Apprentissage</i>	10 sept	Sur le plan théorique et pratique : validation de la pertinence du BM comme outil aidant à intégrer l'évolution de la stratégie. Sur le plan scientifique : rédaction des résultats obtenus pour diffusion dans la thèse

Dans ce terrain n°3, la grille de lecture par le BM GRP sert la collecte d'information réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs. La durée totale des temps d'interaction est de 8h. Les entretiens sont intégralement enregistrés puis retranscrits et font l'objet d'une écoute flottante puis d'une analyse sémantique. Une multiangulation des données est opérée à l'aide de sources secondaires (site internet et réseaux sociaux de l'entreprise, articles de presse, interviews données par le dirigeant consultables en ligne, vidéos de présentation du projet et de ses anciennes versions). Les premiers échanges ont lieu par téléphone et en visioconférence, durant l'hiver 2021 marqué par une crise sanitaire. Les 2 autres rendez-vous ont lieu dans les locaux

de l'entreprise. Les résultats obtenus dans chacune des phases de la recherche-action sont détaillés dans la prochaine sous-section.

5.3.3 b) Description des enseignements issus du terrain RUN

Phase 1. Diagnostic

La première rencontre est marquée par le récit du parcours de formation et professionnel qui a conduit le dirigeant, au terme de son doctorat en physiologie du sport, à s'engager dans un projet entrepreneurial. Son parcours *en startup* et au sein de cellules d'innovation en grands groupes l'ont conduit à créer son entreprise. Son objectif est de pouvoir concilier une activité de recherche et une activité économique. Il a créé l'entreprise en mars 2021, après deux années de maturation de son idée d'affaires. Il devient président de la société et s'entoure d'un associé au poste de directeur général.

Dans le BM initial en 2019, la proposition de valeur porte sur une ceinture cardiaque visant la prévention en matière de dépression et de burn-out. Un premier pivot est opéré car deux freins se révèlent pendant l'étude de marché : une contrainte forte pèse sur l'utilisateur qui doit porter la ceinture cardiaque en continu, et, un obstacle d'ordre légal porte sur la collecte de données de santé par l'entreprise cliente. Le dirigeant enquête alors sur le milieu sportif qu'il a approché durant sa thèse et notamment les sportifs de haut-niveau, plus prompts à optimiser leurs performances avec les ceintures cardiaques.

En janvier 2020, un nouveau BM précisant les nouvelles orientations stratégiques est rédigé à la demande d'une chargée d'affaires qui accompagne le projet. Après les premières évolutions de produit et de technologie, le dirigeant a des hésitations dans la définition de sa stratégie, des cibles visées et des canaux de rémunération ouverts. Il poursuit une série d'entretiens au printemps 2020 confirmant que les sportifs sont prêts à utiliser le service proposé par RUN mais qu'ils ne sont pas prêts à payer pour une ceinture car ils en sont déjà équipés. En revanche, ces clients potentiels sont à la recherche d'indicateurs sur leur état de fatigue et sur le contenu de leurs entraînements. Un deuxième changement stratégique intervient alors pour dédier le service numérique à la conception de plans d'entraînements personnalisés.

Durant ces deux premières années au cours desquelles le produit initial n'a pas rencontré son marché, l'entrepreneur témoigne de persévérance malgré une profonde remise en cause du

projet. Il revisite radicalement le développement du produit que le dirigeant qualifie de « *brique technologique* », il questionne le ciblage marketing et fait appel à un associé pour rejoindre l'entreprise courant 2021. Lorsque nous évoquons ces évolutions majeures et leurs implications sur le BM, le dirigeant précise :

« On part dans tous les sens un peu pendant un an et c'est bien de repartir sur de bonnes bases. Et deuxième chose que je n'ai pas encore précisé, c'est que courant 2021, on a eu beaucoup d'allers retours sur notre modèle économique. » (Dirigeant RUN, entretien n°1, 00:26:07)

L'exercice de formalisation du BM est intégré pour le dirigeant qui a été accompagné par trois structures différentes depuis le démarrage du projet : le pré incubateur de l'Université de Bordeaux, la technopole bordelaise et la cellule de valorisation d'un institut de recherche en informatique. La rédaction du second BM semble aider le dirigeant à clarifier sa nouvelle stratégie :

« C'est un peu la concrétisation la plus propre que l'on a de notre Business Model aujourd'hui, c'est notre deck. Quand on présente notre deck, on a un peu toutes les parties, toutes les briques du Business Model qui sont dans une même représentation, maintenant il inclut le BtoB et le BtoC. Voilà, il y a un an, ou il y a un peu plus de six mois, c'était que BtoB, puis que BtoC, il intègre toutes ces évolutions. » (Dirigeant RUN, entretien n°1, 00:29:39)

Les présentations du BM à des investisseurs potentiels sont reçues avec plus d'adhésion mais il manque à ce moment-là la déclinaison des objectifs stratégiques en prévision financière. Il rédige alors un prévisionnel financier détaillé, puis un pitch deck de synthèse des données issues du BM et du BP. Lors de ce premier entretien, un premier problème est identifié portant sur le rapport au temps qui passe très vite que le dirigeant exprime de la manière suivante :

« Nous, dans notre phase, plus ça va et plus on voit à court terme, plus on se dit de toute façon, ça ne sert à rien de regarder dans trois ans. Regardez ce qu'on imaginait du projet il y a six mois, ça n'a plus de sens. » (Dirigeant RUN, entretien n°1, 00:38 :06)

On observe un degré fort d'acculturation de ce dirigeant au BM qu'il exprime utiliser comme outil d'aide à la décision. Toutefois son expérience des changements antérieurs le conduit à adopter une vision prudente sur ses objectifs :

« Moi je l'utilise en interne, comme outil de décision. Mais aussi et surtout en me disant « est-ce que finalement, stratégiquement, ça marche ? Ces acquisitions qui

vont permettent d'avoir assez d'argent pour embaucher des gens, etc. ça permet un peu de se projeter tout en n'y croyant que trop peu parce qu'on a déjà tellement viré tous les trois mois. » (Dirigeant RUN, entretien n°1, 00:38 :48)

On observe que le dirigeant doute et qu'il semble traverser une période d'incertitude constituant le deuxième problème inhérent à ce terrain. En effet, le dirigeant exprime un besoin d'accompagnement dans la traduction de la stratégie en opérations. Il nous indique travailler avec un outil de prévisions financières qu'il tient à jour. Il considère que ce processus de *reporting* est réalisé dans un but de projection uniquement :

« Oui, on a des indicateurs prévisionnels, il y a une chose que je me dis d'ailleurs maintenant, et de plus en plus, mais sans solution [...] je ne sais pas si je vais réussir à remplir ces objectifs et surtout pareil pour les objectifs financiers. Et puis ces indicateurs, je les ai fait évoluer au cours du temps. Puisque je me dis bon, il faut que je revois les indicateurs à la baisse, mais toujours dans une optique, je recalcule l'avenir plutôt que je regarde ce qui s'est passé. Et ça, c'est un truc qui commençait à me questionner un petit peu, de finalement regarder un peu derrière soi pour se dire quel était mon taux d'erreur, pourquoi, et tout ça, alors que là, c'est plutôt de voir vers l'avenir. » (Dirigeant RUN, entretien n°1, 00:39:51)

On comprend ici que le dirigeant a essentiellement porté toute son attention sur la performance financière de son organisation et que les résultats n'étant pas conformes à ses projections ont eu deux incidences : une vision du pilotage qui tend à la culpabilité exprimée par les termes "*mon taux d'erreur* " et une forme de rejet de la mesure des écarts. Le processus d'amélioration inhérent au pilotage est en revanche bien perçu avec l'idée de mesurer à des fins de recalculs et de vision de l'avenir. Cette perception du pilotage s'exprime par la mise au jour d'un troisième problème émanant des attentes des investisseurs :

« Pour finir, c'est vrai que les indicateurs on va arriver vers là. En gros, c'est exactement ce qui manque pour avoir des investisseurs. En fait, on a fait une phase de pré-seed avec des business angels, ça, ça va car il faut plutôt parler du projet de cœur. Mais les investisseurs en seed qu'on va voir juste après ils ont déjà dit « Nous, sans indicateurs, on n'y arrive pas. Revenez nous voir quand vous aurez les KPI. Parce que c'est ça qui les intéresse. » (Dirigeant RUN, entretien n°1, 00:41:30)

Le dirigeant précise qu'il a réalisé une centaine d'entretiens avec des clients potentiels et présenté un premier démonstrateur. Mais on observe sa difficulté à convaincre des partenaires financiers par un manque de preuves de tractions du marché. Or, la technologie d'agrégation des données nécessite des fonds pour être développée et une version minimale de l'application ne suffit pas à être adoptée par un grand nombre d'utilisateurs.

La conclusion de ce premier entretien de diagnostic porte sur une proposition de temps d'échanges dans une période donnée, à laquelle le dirigeant répond positivement. Il mesure que ces conversations peuvent l'aider dans son activité de pilotage en lui permettant une mise à distance des opérations. L'objectif est d'actualiser le BM en élaborant une troisième version de ce dernier et de prendre appui sur le BM pour le faire évoluer en un outil de pilotage synthétique mais complémentaire au prévisionnel financier qui ne monitore que les flux financiers.

Phase 2. Planification de l'action

Pour atteindre ces objectifs, nous proposons au dirigeant une méthode et un calendrier portant sur la mobilisation du BM à l'aide de la méthode GRP que le dirigeant connaît, la mise au jour d'indicateurs dans un tableau de pilotage dérivé du BM ainsi qu'une définition de notre périmètre d'intervention, du calendrier des séquences de travail. Nous listons également les parties prenantes susceptibles d'être concernées par le pilotage (associé, collaborateurs, investisseurs potentiels) afin de pouvoir anticiper les occasions de communication des indicateurs utiles à la réalisation de la phase de test.

Phase 3. Déroulement de l'action

Durant cette phase, trois entretiens ont lieu permettant de :

- mettre au jour le BM dans sa version *poster* (tableau 5.20) ;
- faire exprimer une série d'indicateurs au dirigeant ;
- co-construire le tableau de pilotage enrichi des indicateurs à des fins de test.

La mise au jour du BM intervient dans une période de fin de développement de la version 1 de l'application, de sa mise en ligne imminente et voit l'arrivée d'un troisième associé au projet. Le dirigeant travaille sur l'évolution de la stratégie à l'aide de deux outils : son *pitch deck* dans lequel il a intégré les éléments du BM et du *Business Plan*. La version *poster* du BM, présentée tableau 5.20, est utile pour restituer ce que nous avons perçu de la vision de l'entrepreneur et intégrer les évolutions récentes.



Tableau 5.22 Business Model GRP au format Poster de RUN

Cette nouvelle version du BM validée par le dirigeant, le travail sur le pilotage peut démarrer par la mise au jour des indicateurs.

Trois mois se sont écoulés entre le premier et le deuxième rendez-vous durant lesquels le troisième associé a intégré l'entreprise à temps plein, une première levée de fond a été réalisée à hauteur de 115 000 €, l'équipe opérationnelle s'est étoffée avec une première embauche, la version payante de l'application a été mise en ligne et deux clients professionnels ont été signés. L'ambition d'ici trois mois est d'opérer une seconde levée de fonds plus ambitieuse à hauteur de 500 000 €. L'ingénierie financière se précise avec le démarrage de discussions avec des *Business Angels*, ainsi que les services instructeurs de la Banque Publique d'Investissement et du Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine dont les attentes ont été clairement précisées et que le dirigeant formule ainsi :

« En gros, que ce soit BPI ou région, c'est pareil. L'avantage, c'est qu'on a un interlocuteur. Pour l'instant, on les a presque mis de côté. C'est que tous ses interlocuteurs là, leurs questions à chaque fois, c'est : le produit, les KPI. "Donnez-moi des chiffres". En gros, eux, la Région, il y avait un premier truc qui était " il faut avoir lever des fonds". ça, c'est fait. On a les 100 000 €. Pour l'instant c'est 100 000 € et on a une subvention qui vient se coller dessus à part une petite bourse BPI pour faire un brevet. Vous avez des fonds donc on vient abonder par-dessus ça a priori c'est bon [...] Et en fait pour BPI, ce qu'ils demandent, c'est "OK, vous avez la première étape", mais il faut aussi nous montrer des lettres d'intention de la prochaine étape du seed et le seed, en l'occurrence les Business Angels, ils nous demandent eux-mêmes des chiffres du marché. » (Dirigeant RUN, entretien n°2, 00:23:24)

L'organisation est en phase de structuration, elle se finance par des tiers et les partenaires à venir sont en attente de données et d'indicateurs positifs pour s'engager auprès de l'équipe. Le dirigeant doit pouvoir s'appuyer sur un système performant de collecte et de traitement des indicateurs. Lors de la séance de travail qui y est consacrée, le dirigeant identifie une trentaine d'indicateurs que nous retravaillons dans une première déclinaison du BM (tableau 5.22). Parmi ces 30 indicateurs, on observe une répartition homogène entre les trois dimensions du BM. Les données relatives au produit, au marché, aux clients, à la stratégie digitale ou au partenariats sont passées en revue. Le dirigeant s'est prêté à l'exercice d'identification de ces indicateurs en dépassant l'approche purement financière pour identifier des indicateurs opérationnels aussi bien qualitatifs que quantitatifs.



Tableau 5.23 Tableau de pilotage réalisé à partir du Business Model de RUN enrichi des indicateurs énoncés par le dirigeant

Outre l'identification de ses indicateurs, nos questions s'orientent vers les outils de pilotage actuellement utilisés par le dirigeant. Ce dernier nous précise qu'il utilise essentiellement les outils mis à disposition par les réseaux sociaux et que ces outils sont insuffisants :

« On a un outil de pilotage peu.... comment dire... pas formalisé. Ça fait partie des choses sur lesquelles le réseau Entreprendre nous a beaucoup sollicités. C'est des choses sur lesquelles on se pose des questions. [...] La croissance de ces indicateurs, cela se fait via l'outil interne de Facebook, Instagram, et cetera. Parce que c'est du quantifiable [...] Là, les indicateurs qui nous intéressent et sur lesquels on va beaucoup plus jouer, c'est le nombre d'utilisateurs, d'utilisateurs actifs, le nombre d'utilisateurs qui se connectent une première fois, le nombre d'utilisateurs qui reste après derrière pour faire leurs plans d'entraînement... Ça, c'est les trucs qu'on est en train de mettre en place. » (Dirigeant RUN, entretien n°2, 00:43:12)

La construction du système d'information est une des préoccupations du dirigeant qui s'appuie sur l'expertise de son associé (ingénieur en informatique) pour mettre en production un outil sur mesure lié aux bases de données associées à l'application commerciale. Un système de feedback est proposé depuis peu sur l'application pour avoir les retours des clients et mesurer la satisfaction client :

« c'est en train d'être un petit peu formalisé ces choses-là. Pareil. En fait, il y a tout [ce qui relève des] techniques marketing, qui est dans les campagnes mailing [...] pouvoir automatiser le lien de ces bases de données personnelles à un outil mailing pour être sollicité, et cetera. C'est complètement en construction. » (Dirigeant RUN, entretien n°2, 00:45:29)

S'agissant du pilotage financier, le dirigeant explique ne pas s'appuyer sur les outils mis à disposition par son cabinet comptable au profit d'un fichier excel qu'il a créé :

« On a un outil comptable que j'utilise peu, qui s'appelle Easy tréso qui est hébergé chez notre comptable [...] qui permet de gérer sa trésorerie. [...] Mais ça je ne l'utilise pas techniquement dans du pilotage comptable. Tout simplement parce qu'aujourd'hui notre tréso, elle fait vraiment ça, ça, et ça. Et je sais qu'il va falloir qu'on passe d'une tréso en mode projet [...] à plutôt un pilotage en mode normal, d'équilibre, de comptes stables d'une entreprise qui tourne et qui rentre de l'argent [...] Ce que je fais c'est un fichier Excel avec d'un côté les dépenses, les dépenses prévisionnelles, les grandes

masses, [...] après derrière un pilotage plutôt mois par mois de la trésorerie pour voir jusqu'à quand on tient. » (Dirigeant RUN, entretien n°2, 00:47:00)

Le souci de la trésorerie est prégnant dans le discours du dirigeant qui s'inquiète de ne pas pouvoir payer ses collaborateurs dans une phase où le chiffre d'affaires est très faible.

Constatant que le dirigeant détient des informations éparses produites par des outils qui ne sont pas adaptés à ses problématiques, nous proposons une seconde version du tableau de bord décliné du BM et intégrant un système de mesure (tableau 5.22). Cette version proposée sous Excel vise à générer des graphiques et à conserver l'historique des données pour observer les évolutions de l'activité. Modélisé ainsi, le tableau de pilotage peut être complété par les utilisateurs et permet de suivre l'activité de RUN dans une approche globale.

Cette version du tableau ne comprend qu'une sélection d'indicateurs opérée par le dirigeant. Nous lui avons expressément demandé d'affiner les 30 indicateurs pour n'en retenir que 9 puis 3 principaux dans l'objectif de travailler à la modélisation sous forme de graphiques. La discussion sur cette sélection amène de nombreux commentaires du dirigeant sur les indicateurs qu'il juge pertinent. De cette sélection, nous retenons que le dirigeant est centré sur les indicateurs de pilotage liés aux clients et au produit avec 5 indicateurs énoncés, que les partenariats occupent la seconde place dans ses préoccupations, que le CA et le trafic sur le site internet ainsi que sa capacité à vivre de l'activité arrivent en dernière position.

Les objectifs quantitatifs visés par le dirigeant sur la première année de commercialisation sont les suivants :

« L'objectif, c'est de faire en gros, en simplifiant, c'est d'avoir 5 000 utilisateurs à la fin de l'année avec 80 % sur du BtoC et 20 % sur du BtoB et donc d'avoir un volume de revenus de l'ordre de 250 000 €. » (Dirigeant RUN, entretien n°2, 00:48:28)

Nous questionnons le dirigeant sur la croissance imaginée et la stratégie associée qui repose sur une stratégie de partenariats avec des entraîneurs professionnels, des organisateurs de courses, des équipements et une ambition d'internationalisation du produit.

G
Génération
de la valeur

<i>Equipe</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>
Capacité à vivre de l'activité		

<i>Proposition de valeur</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>
Satisfaction client (Net promoter score, churn, retours qualitatifs, notes sur les app stores) Nombre d'utilisateurs		

<i>Fabrication de valeur</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>
Lifetime value d'un client Coût d'acquisition d'un client		

R
Rémunération
de la valeur

<i>Canaux</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>

<i>Volumes</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>
CA		

<i>Performances financières et non financières</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>
Trafic sur le site internet		

P
Partage
de la valeur

<i>Parties prenantes</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>
Nombre de partenaires Satisfaction des partenaires (renouvellement du partenariat)		

<i>Conventions</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>

<i>Ecosystème</i>		
<i>Indicateurs</i>	<i>Objectif</i>	<i>Réalisé</i>

Tableau 5.24 Tableau de pilotage réalisé à partir du Business Model de RUN enrichi des indicateurs énoncés par le dirigeant

A partir de cette dernière version du tableau de bord, nous proposons au dirigeant une phase de test à trois occasions ciblées :

- 1- en direction de ses deux associés pour voir si le tableau de bord et les indicateurs retenus font sens pour eux et nourrissent les échanges ;
- 2- en direction de ses collaborateurs à l'occasion d'une réunion interne hebdomadaire afin d'observer leurs questions et leur ressenti face aux objectifs présentés sous forme d'indicateurs ;
- 3- en direction de ses investisseurs potentiels, à l'occasion de rendez-vous afin de mesurer le degré d'impact en terme de conviction.

Le calendrier du dirigeant est contraint pendant plusieurs semaines et une reprise des échanges a lieu à la fin de l'été. Lors du rendez-vous de bilan, l'organisation compte 5 salariés dont 3 alternants. Le nom de marque et la charte graphique ont évolué, le site web a été complètement modifié et le prix mensuel d'abonnement a augmenté. En revanche, le troisième associé n'est toujours pas engagé à plein temps sur le projet et la version 2 de l'application n'a pas pu être mise en ligne avant l'été. Sur le plan financier, le Réseau Entreprendre n'a pas intégré l'entreprise à son dispositif d'avance remboursable mais un prêt d'amorçage a été accordé par BPI à hauteur de 100 000 €. Une série de questions sont soumises au dirigeant sur les occasions identifiées pour le test de l'outil de pilotage.

Phase 4. Évaluation

Le rendez-vous de bilan est reporté à 3 reprises, l'agenda du dirigeant ayant été particulièrement chargé. Le premier semestre 2022 a été consacré au développement technique de l'application d'abord confié à un prestataire externe puis internalisé. L'entrepreneur explique qu'il n'a pas utilisé le tableau de bord comme nous en avons convenu alors même qu'il reconnaît sa pertinence.

Le dirigeant poursuit son pilotage à partir de multiples sources d'information :

- d'un premier fichier Excel dédié à la gestion budgétaire qu'il a lui-même construit dans lequel il a répertorié en intégralité des coûts engagés par l'organisation ;
- d'un second fichier Excel sur lequel il traite les dépenses liées aux ressources humaines ;
- des outils relatifs aux données marketing mis à disposition par réseaux sociaux et par *Google analytics*.

Le dirigeant confie utiliser essentiellement son *pitch deck* qui contient des indicateurs commerciaux à six mois pour les présentations aux investisseurs.

Sur l'usage du tableau de bord en externe, le dirigeant se montre frileux :

« Parce qu'en externe, avec des investisseurs, est ce qu'on a envie de dire tout ça ? De dire tous ces indicateurs ? [...] c'est pour ça que ça me freinerait vis à vis d'un investisseur de dire tiens, je vais essayer de présenter un peu tout ça (sic le tableau de pilotage) c'est ça devient une nouvelle convention de formalisation et du coup ça demande un effort mental. Et nous ce dont on a envie c'est qu'il y ait zéro effort mental de leur part parce qu'on est pas dans une relation full transparente. » (Dirigeant RUN, entretien n°4, 01:01:08)

Les freins à l'usage du tableau en direction des investisseurs nous semblent venir de l'absence de CA due au glissement de calendrier dans le développement technique.

Cependant, le dirigeant déclare un intérêt à utiliser le tableau en interne. Les réunions hebdomadaires sont consacrées au partage d'information sur les tâches accomplies par chacun. Les indicateurs globaux n'y ont été partagés qu'une seule fois au cours de l'année. Lors de ce dernier entretien le dirigeant prend conscience qu'il ne communique pas suffisamment la stratégie à ses collaborateurs.

« En revanche en interne, oui, le poster, moi j'adore, on a des vitres partout dans notre bureau, j'adore. On aime écrire sur les vitres et tout ça, et voir un grand tableau avec du pilotage là pour l'interne oui, ça donne envie et ça donne une visibilité globale à tout le monde. » (Dirigeant RUN, entretien n°4, 01:02:15)

Enfin, pour l'entrepreneur, le frein principal à l'usage du tableau de bord porte sur l'évolution des indicateurs et le tri qui nécessite d'être revu.

« Ce qui freine je pense un peu ça donne presque l'impression qu'il manque encore une étape de formalisation des différents indicateurs. Parce qu'on les a pris, mais aussi parce qu'on les a éclatés et qu'on en a pris plein, plein plein. Mais qu'on a essayé de les redisperser. » (Dirigeant RUN, entretien n°4, 01:03:03).

En conclusion de cet entretien, nous avons le sentiment que le dirigeant n'a pas utilisé le tableau de bord pour plusieurs raisons :

- la dernière version du tableau de bord est encore imparfaite à ses yeux ;
- il préfère s'abstenir de communiquer sur les données considérées comme sensibles et susceptibles de décrédibiliser l'activité (cela concerne essentiellement le chiffre d'affaires et le nombre d'utilisateurs de l'application) plutôt que de faire preuve de transparence ;
- il semble préférer l'utilisation de ses propres outils.

Un dernier point est abordé dans l'entretien de bilan portant sur l'absence d'indicateurs RSE dans la liste qu'il a identifiée. Le dirigeant répond que ces questions se sont posées au démarrage du projet mais que le choix a été fait de remettre la réflexion RSE à plus tard, une fois l'organisation mieux structurée, pour définir un *monitoring* des indicateurs environnementaux, de qualité de vie au travail et de consommation d'énergie.

Phase 5. Apprentissage

Les apprentissages au terme de ce terrain n°3 sont riches pour deux raisons. D'une part, le tableau de pilotage se précise et fait l'objet d'une troisième version, plus dynamique et opérationnelle. Il s'enrichit au fur-et-à mesure de notre immersion sur les terrains. D'autre part, nous observons avec le dirigeant de RUN émet deux barrières d'ordre psychologiques à l'usage du tableau de bord. Le premier concerne les enjeux de transparence de l'information en direction des parties prenantes externes, le second concerne l'interprétation que les collaborateurs peuvent avoir des indicateurs énoncés par le dirigeant. Cette utilisation timide du tableau de bord est inhérente au contexte de l'organisation investie, qui ne génère aucun chiffre d'affaires depuis 2 ans, n'engageant que des dépenses et dont le dirigeant semble douter de l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels. La méthode paraît, dans ce nouveau terrain, adaptée bien que la phase d'évaluation soit marquée par un résultat non conforme aux attentes que nous avons formulées avec le dirigeant pour la phase de test. En synthèse de cette troisième recherche-action réalisée sur le terrain RUN dont l'organisation immatriculée depuis 1 an est toujours à la recherche de son modèle économique, quatre nouveaux enseignements émergent.

Encadré 5.4

Résultats obtenus sur le pilotage par le BM d'une organisation en évolution

Nous observons au terme de cette recherche sur le terrain RUN que :

- 1) le dirigeant s'est pleinement investi au démarrage de la recherche pour répondre aux attentes de ses investisseurs potentiels mais qu'il n'est pas allé au bout du protocole pour des raisons d'agenda trop chargé et probablement car le besoin en pilotage s'est fait moins urgent dans la période d'intervention ;
- 2) le dirigeant n'a pas souhaité utiliser le tableau de bord qu'il considère comme imparfait malgré son intervention dans sa coconstruction, préférant utiliser des outils tout aussi imparfaits mais déjà installés dans ses routines ;
- 3) toutefois, il accorde un intérêt au tableau de bord décliné dans le BM en évoquant une éventuelle utilisation uniquement interne en direction de ses équipes. Selon lui, les indicateurs opérationnels ne sont pas tous communicables en direction de parties prenantes externes et notamment d'investisseurs ;
- 4) les freins à l'usage de ce tableau de bord semblent révéler l'absence de volonté du dirigeant de communiquer sur sa stratégie dont il semble finalement douter.

Contrairement aux résultats obtenus dans les terrains 1 et 2, le dirigeant qui mature son projet depuis 2 années, a une vision claire des objectifs opérationnels et a intégré les glissements de calendrier qui interfèrent dans la stratégie de développement imaginée. Le pilotage se réduit pour ce dernier à un suivi des dépenses sur le plan financier et un suivi de l'activité commerciale qui est embryonnaire. Ce troisième terrain ayant amené ces nouveaux éclairages, nous allons maintenant réaliser l'analyse inter-cas des enseignements issus de ces trois organisations.

5.3.4 Analyse inter-cas des enseignements tirés de la RA multi-terrain

Cette dernière phase du terrain reposant sur une RA multi-terrain a permis :

- de préciser les enjeux et les freins liés aux pratiques de pilotage des entrepreneurs ;
- d'instrumentaliser le BM en tableau de bord ;
- d'apprécier la pertinence de ce tableau de bord dans trois contextes d'organisations marqués par un degré de maturité différent ;
- de confirmer la pertinence du protocole retenu dans cette troisième phase d'accès au terrain.

On observe quatre points de convergence génériques de ces trois terrains :

1-le pilotage reste une activité mal définie par les entrepreneurs qui la pratiquent sans la nommer comme telle avec des outils bricolés, élaborés à partir de leurs besoins et des attentes de leur environnement ;

2-le tableau de bord s'impose à l'entrepreneur dès lors qu'il s'entoure d'investisseurs. Cette demande des parties prenantes est subie. Elle est comme une contrainte alors même que l'outil constitue une aide à la décision pour le dirigeant de la jeune organisation qui se trouve dans une période d'incertitude forte ;

3-la déclinaison de la stratégie formulée dans le BM en indicateurs de pilotage dans une matrice de BM constitue une feuille de route pour l'entrepreneur et un outil de conviction pour les parties prenantes externes ;

4-la déclinaison d'une RA pour traiter une problématique de pilotage est une méthode pertinente pour accompagner la réflexion de l'entrepreneur et permettre au chercheur d'observer le cheminement du dirigeant dans son outillage et dans ses pratiques.

On note des points de convergence spécifiques aux thématiques abordées :

- les concepts de tableau de bord, d'indicateurs, de pilotage appellent des représentations essentiellement liées à la performance financière et à une vision quantitative de l'organisation ;
- en découle une expression spontanée d'indicateurs quantitatifs qui interroge la vision opérationnelle des dirigeants ;
- la dimension RSE est absente des discours, le chercheur doit amener les entrepreneurs sur ce sujet pour qu'il soit abordé.

Les principales différences entre les terrains relèvent de trois spécificités :

- 1- la première est inhérente au degré de maturité de l'organisation ;
- 2- la seconde tient à la taille de l'équipe dirigeante.
- 3- La troisième tient aux attentes des parties prenantes de l'organisation.

Ainsi, l'usage du BM en contexte d'organisation en conception (terrain n°1 *ex ante*) est utile car :

- il fait sens auprès du créateur d'entreprise qui perçoit l'intérêt d'une déclinaison du BM en tableau de bord ;
- il permet de garder le cap initial et de réduire l'incertitude dans les options stratégiques ouvertes ;
- le porteur de projet développe une vision opérationnelle plus fine dans l'exercice de conception du tableau de bord, la planification des opérations se précisant par la traduction en indicateurs.

La déclinaison du BM en tableau de bord sert en contexte d'organisation naissante (terrain n°2 *in itinere*) pour :

- décliner la stratégie en opérations ;
- informer les premiers investisseurs de l'état d'avancement et convaincre de nouveaux investisseurs potentiels.

Le pilotage par le BM en contexte d'organisation en développement (terrain n°3 *ex post*) ne se réduit :

- qu'au service de la communication de la stratégie de l'entreprise en interne.

Cette dernière organisation n'ayant pas d'investisseur, elle ne semble pas avoir besoin d'un outil de pilotage élaboré. La simple mise à jour du budget semble convenir à l'entrepreneur.

Les terrains n°1 et n°3 sont des organisations dirigées par des entrepreneurs individuels (bien que le terrain n°3 intègre durant le temps de la recherche deux associés) tandis que l'organisation n°2 compte trois dirigeants. Dans ce terrain, l'exercice même de déclinaison du BM en tableau de bord est un objet de dialogue favorisant l'alignement de l'équipe dirigeante. Une synthèse des enseignements inter-cas est proposée dans le tableau 5.25.

Tableau 5.25 Points de convergence et différences observés dans la RA multi-terrain

Points de convergence	
<i>Le pilotage reste une activité mal définie, mal instrumentée et pour laquelle, le recours au BM n'a pas été pensé.</i>	<i>Le BM décliné en tableau de bord constitue une feuille de route pour l'entrepreneur et un outil de conviction pour les parties prenantes externes.</i>
<i>Le BM enrichi d'indicateurs facilite la déclinaison de la stratégie en opérations.</i>	<i>Le tableau de bord s'impose à l'entrepreneur dès lors qu'il s'entoure d'investisseurs.</i>
Différences observées	
<i>Plus le projet est immature, plus les difficultés sont grandes à identifier des indicateurs de pilotage.</i>	<i>Plus le projet se développe, plus les attentes des parties prenantes internes et externes sont importantes en termes de communication</i>
<i>Les besoins de pilotage sont forts dès lors qu'un investisseur intègre l'écosystème de l'organisation.</i>	<i>Dès qu'il y a plusieurs dirigeants, le BM constitue un outil de dialogue privilégié pour les échanges de nature stratégique.</i>

Sur le plan méthodologique, l'utilisation d'un protocole de RA décliné à l'identique dans trois organisations permet d'aborder en profondeur la question de recherche. Sur chacun des terrains les versions du BM décliné en tableau de bord se précisent en s'enrichissent de nouveaux indicateurs. Ce chapitre 5, marqué par une densité des enseignements tirés sur les trois phases empiriques, offre de multiples thèmes de discussion abordés dans le prochain chapitre.

5.4 Conclusion du chapitre 5

La première phase empirique, portant sur une exploration du terrain, a permis de défricher notre sujet par la réalisation d'entretiens auprès de 20 praticiens. La deuxième phase, portant sur une étude de cas, a permis de préciser ce que recouvre l'activité de pilotage et d'identifier des pratiques particulièrement élaborées dans le contexte de PIL. Enfin, la troisième phase d'accès au terrain a permis d'instrumentaliser le BM en tableau de pilotage au sein de trois jeunes organisations. Cette troisième phase relève d'une démarche de recherche originale car elle a,

d'une part, favorisé la coconstruction d'un outil de gestion émanant du BM, d'autre part, offert des séquences d'observation des usages de ce nouvel outil dans trois contextes d'organisations différents. Les principaux enseignements tirés de cette RA multi-terrain portent sur la nécessité d'une acculturation du créateur à la question du pilotage, la pertinence de l'intégration de l'activité de pilotage le plus tôt possible dans le développement de l'organisation, la prise en compte de précautions nécessaires dans les usages comme éléments constitutifs des conditions préalables à toute forme d'implantation d'un tableau de bord.

Les données collectées sont volumineuses, le traitement et la synthèse de ces dernières a nécessité une initiation aux méthodes d'analyse et aux outils Nvivo et Alceste. Le tableau de bord dérivé du BM enrichi d'indicateurs n'a pas fait l'objet de publications à notre connaissance dans la littérature et apporte une contribution scientifique dans le programme de recherche sur le BM de l'équipe entrepreneuriat de l'Institut en Gestion des Organisations mais également pour la communauté académique travaillant sur le BM. Nous allons maintenant discuter les résultats obtenus au regard des cadres théoriques convoqués dans la première partie de la thèse.

Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du *Business Model* à des fins de pilotage

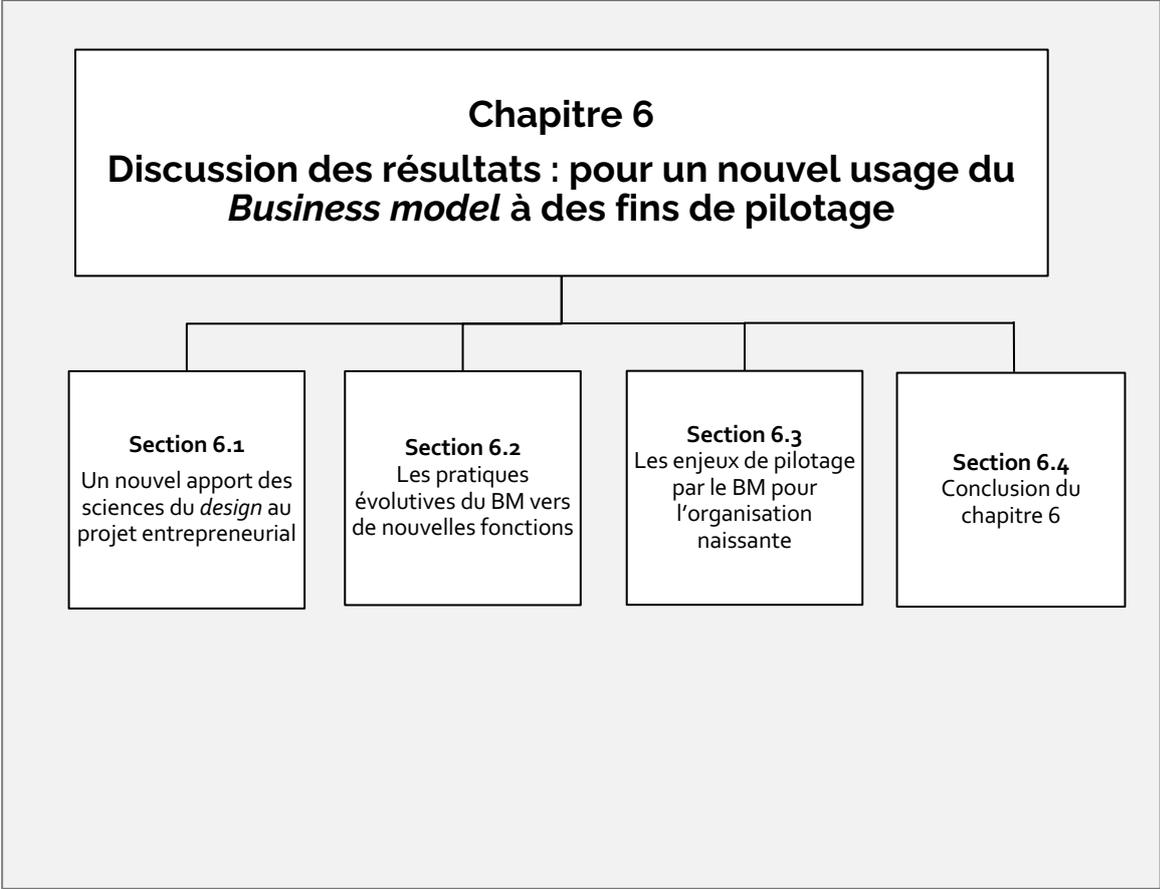
Les enseignements tirés des trois phases d'accès au terrain sont autant de résultats discutés dans ce chapitre. Afin d'être articulés avec la littérature, ils ne sont pas repris un par un mais distribués dans ce qui nous a semblé être les principales contributions de ce travail doctoral.

La densité des informations collectées amène des observations et des discussions en termes de contenu et de processus. En effet, les résultats portent aussi bien sur la mise au jour de BM d'organisations que sur la construction progressive de tableaux de bord nécessitant un exercice d'identification d'indicateurs de pilotage. Ce processus de sélection d'indicateurs contraint l'entrepreneur à opérer des choix dans un objectif de clarté et de pragmatisme. La recherche a permis de voir que l'activité de pilotage n'est pas spontanée chez les entrepreneurs mais souvent contrainte à la demande des investisseurs notamment. Délaissée en phase de lancement des opérations, elle permet pourtant d'obtenir des informations précieuses sur l'état d'avancement du projet et sa bonne réception auprès des parties prenantes concernées. Elle s'avère enfin être un argument de conviction des partenaires financiers.

L'ensemble des résultats conduit à apprécier l'utilité du BM comme un outil aidant à intégrer l'évolution de la stratégie. Ils confirment, d'une part, la pertinence de l'usage du BM dans une approche diachronique pour mieux appréhender la conception et l'évolution de l'organisation dans le temps. Ils témoignent, d'autre part, de la qualité pédagogique du BM pour décliner la stratégie en opérations et communiquer les objectifs opérationnels en interne et en externe. Toutefois, la construction du système de pilotage n'est pas sans poser de difficultés liées à la nature des indicateurs, à la collecte d'une information fiable et à l'assemblage dans un système cohérent et actualisable. Les représentations relatives au contrôle et freins d'ordre psychologique nécessitent d'être intégrés dans la démarche d'implémentation d'un tableau de bord devenant un objet d'apprentissages pour les entrepreneurs.

Ces résultats sont, dans ce chapitre, discutés et mis en perspective par un retour à la littérature présenté en écho aux trois premiers chapitres de la thèse : le design (section 6.1), le BM (section 6.2) et le pilotage (section 6.3).

Figure 6.1 Description des sections du chapitre n°6 de la thèse



6.1 Un nouvel apport des sciences du *design* au projet entrepreneurial

Notre recherche confirme les liens étroits entre les sciences du *design* et la conception du projet entrepreneurial. Elle propose également une nouvelle lecture de ce dernier dans une approche diachronique inspirée du modèle de l'acte de *design* de Vial (2014) présenté dans l'encadré 1.2 du présent document (p.42).

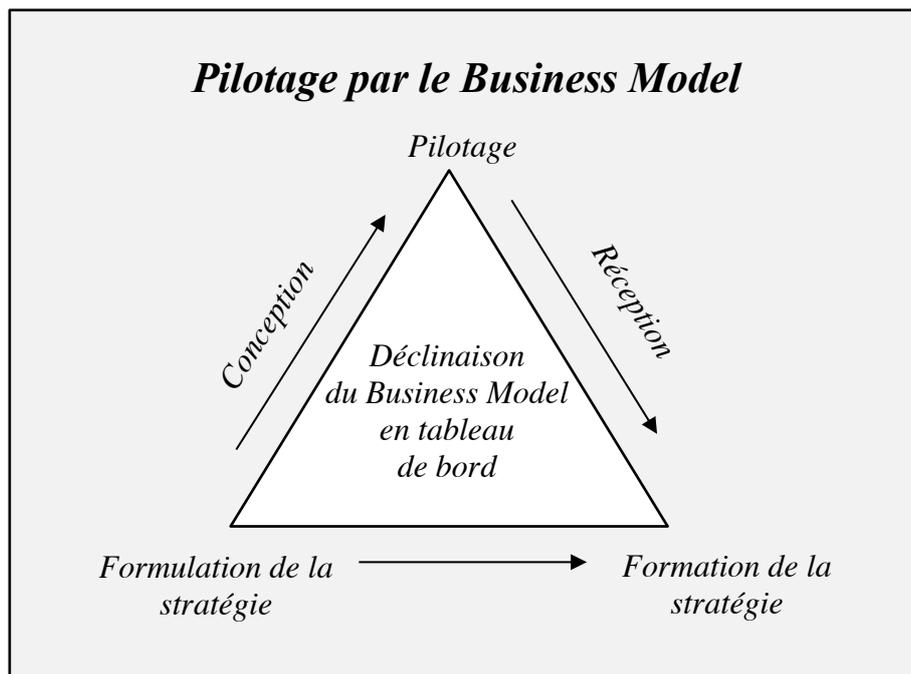
La littérature sur le BM s'est saisie des recherches sur la définition de l'exercice de conception artistique et architecturale pour les appliquer sur les processus à l'œuvre dans la conception de projets entrepreneuriaux par l'expression *Business Model design* (Zott et Amit, 2007, 2010 ; Ghezzi et al., 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Chatterjee, 2013). Le terrain VOL, ayant pour spécificité d'être une organisation en phase de conception (*ex ante*), confirme que l'exercice de formalisation du BM encourage et facilite la clarification du projet et permet de lier la stratégie aux opérations (Lecocq, et al. ; 2006).

Des liens avec les sciences du *design* ont été explorés avec la déclinaison du modèle intégratif du *design thinking* de Brown (2009) sur les matrices du BM (Pepin et al., 2021). Le triptyque désirabilité, faisabilité, viabilité est éprouvé depuis longtemps dans le *Business Plan* avec l'étude de marché, le prototypage et les éléments financiers. Dans le modèle GRP, la création de valeur pour l'organisation et ses parties prenantes illustre ce triptyque. Le modèle *Lean Canvas* s'appuie également sur les apports du *design* en travaillant l'idée d'affaires sous l'angle du problème que cette dernière peut résoudre, en précisant le profil, les besoins et les attentes des futurs utilisateurs et en encourageant au prototypage rapide d'une première solution en vue de test et d'itérations. Mais l'intégration des méthodes issues du *design* dans les matrices de BM ne se réduit pas à la seule phase de conception.

En effet, notre thèse apporte une nouvelle contribution à l'intersection de ces deux disciplines en explorant le modèle de l'acte de *design* proposé par Vial (2014) avec la mise en œuvre du BM en entrepreneuriat. Ce modèle offre un parallèle intéressant avec le projet entrepreneurial dans son découpage en séquences (que Vial appelle régime de conception et régime de réception), caractérisées par des frontières floues voire poreuses. Ces séquences peuvent être assimilées en entrepreneuriat à la phase de conception du BM et à sa mise en œuvre. Or, ces deux séquences s'imbriquent étroitement lors de la livraison du projet aux parties prenantes, à tel point qu'il n'est pas aisé d'en discerner les contours. En effet, le projet fait l'objet de

modifications, de changements au contact de ses utilisateurs et des membres de son écosystème. La déclinaison de la stratégie imaginée dans le BM relève de la phase de mise en œuvre dont le point de départ n'est pas clairement identifiable. En plaçant le BM, considéré comme un artefact du projet entrepreneurial, dans une approche diachronique, s'inscrivant dans un continuum marqué par des séquences de conception et de réception étroitement liées (schéma 6.2), notre recherche contribue à rapprocher les sciences du *design* et les sciences de gestion.

Figure 6.2 Mobilisation du *Business Model* comme outil de pilotage



Le BM est indissociable d'une fonction de conception dont les soubassements théoriques relèvent des sciences du *design*. Encore fallait-il cerner le concept de *design* qui dépasse l'étape de conception pour intégrer la phase de réception du projet : le dessin ne s'arrêtant pas au dessin. Aussi, la fonction de communication est intrinsèquement liée à la fonction de conception car la formalisation du projet s'inscrit dans une forme de communication à soi-même et une communication vers les parties prenantes (création de sens). Cette phase de réception nécessite un processus de contrôle de la réalisation du projet tel qu'il a été conçu et peut conduire à une rectification de ce dernier. Ce continuum s'inscrit dans un cadre théorique plus large relatif à la démarche *design* hybridant « pensée » et « action » (Berger, 2014). Une large littérature pourrait également être convoquée pour éclairer, et étudier plus en avant, le déroulement de ces phases imbriquées, c'est-à-dire ces phases liant la pensée et l'action, la conception et la réception. Il ne s'agit pas de dire qu'aucun regard n'a été porté, notamment en stratégie

(formalisation - formation), mais de renouveler certaines recherches afin de comprendre ce que les séquences d'un *Business Model design* pourrait apporter dans la nécessité, *a minima* dans la pertinence, d'articuler les fonctions de conception et de pilotage, sans oublier les fondamentaux du *design*. Des recherches empiriques nécessitent d'être conduites pour mieux combiner ces deux fonctions par les séquences conception et réception relevant du *design*.

Dans cette large littérature, on pourrait également travailler davantage celle touchant à la prise de décision dans sa dimension individuelle, partant des sens (Berthoz, 2003), avec, par exemple, l'engagement de l'individu dans une relation interactionniste avec son environnement et créatrice de sens par sélection et stockage de schèmes interprétatifs (Weick, 1979). Ces points s'apparentent à des voies de recherche inhérentes aux limites du travail doctoral, mais ils ressortent de la discussion car les phases étudiées ouvrent sur des éléments avec lesquels les organisations impulsées sont appelées à composer.

Ici, plus précisément et au regard de ce que nous avons appris sur le *design* dans la première partie de la thèse, il faut essentiellement retenir que la superposition, voire l'imbrication de séquences, alerte sur la nécessité de préciser les concepts. Si la conception est plutôt aisée à saisir, la réception reste délicate à appréhender. Pourtant, de nombreux BM à l'œuvre ne sont pas des modèles conçus indépendamment de leur mise en œuvre, cette dernière remodelant, en quelque sorte, continuellement leur conception, les cas de pivotement correspondant à une prise de conscience de la nécessité de procéder à un *redesign*.

Dans cette perspective, la conception du projet entrepreneurial débiterait lors de la mise au point de l'idée d'affaires, tandis que la phase de réception serait marquée par les premiers retours des parties prenantes. La phase de réception nécessitant de formaliser ces interactions par une activité de pilotage nécessaire à l'évaluation des actions engagées et permettant de tirer des enseignements. Ces deux phases relèvent d'une imbrication forte amenant le porteur de projet à intégrer la question du pilotage dès la conception de son projet. Pour l'y aider, nous avons vu que le BM est outil et une méthode aux vertus pédagogiques. Encore faut-il imaginer l'utiliser dans de nouvelles fonctions et pour de nouveaux usages.

6.2 Les pratiques évolutives du BM vers de nouvelles fonctions

6.2.1 Un amalgame Business Model – Business Plan

Les résultats obtenus dans la phase 1 relative à l'exploration du terrain, qui visait à comprendre les pratiques du BM et les pratiques de pilotage, peuvent sembler anecdotiques mais ils ouvrent sur deux principaux sujets de discussion. Le premier est d'ordre sémantique, le second relève des pratiques de gestion.

Nous avons observé un amalgame persistant entre le BM et le BP témoignant d'un manque d'assimilation du concept par les praticiens alors même que les chercheurs en entrepreneuriat produisent depuis plus de 30 ans des théories, des définitions, parfois, des guides pratiques à l'usage des entrepreneurs. Le BM semble avoir été aspiré par la novlangue de l'écosystème *startup* marqué par des anglicismes à la traduction approximative. Il se peut également que les chercheurs travaillant sur le BM fassent l'objet d'un enthousiasme marqué en pensant que les praticiens l'utilisent intensément et à propos. Si les structures d'accompagnement participent à la diffusion de l'outil à des fins de conception du projet entrepreneurial, force est de constater qu'il n'est pas rare que l'expression *Business Plan* s'y substitue dans les discours. Cela amène plusieurs points de discussion. Les entrepreneurs rencontrés utilisent l'expression BP fréquemment pour évoquer le BM. Un point de discussion possible est alors de savoir si la distinction BM – BP est connue et comprise. S'agit-il simplement d'une confusion de langage, ou plus encore de concepts ? S'agissant des concepts, à la suite de Verstraete et Jouison (2018) le BM est vu comme une modélisation du projet visant à le rendre intelligible (pour l'entrepreneur et les parties prenantes) pour en faire une forme de représentation partagée et le BP comme un document planifiant le projet de son lancement jusqu'à, généralement, les 3 années suivantes.

Les auteurs remarquent alors deux difficultés pouvant expliquer des confusions. Premièrement, lorsque le BM est formalisé et raconté, il n'est pas loin de ressembler à un BP. Deuxièmement, le BM constitue le cœur du BP qui, certes, entre par exemple dans des détails du montage juridico-financier qui ne sont pas forcément attendus lors de la présentation du BM. Plus anciennement, ils voyaient même le BM comme une phase du processus entrepreneurial, en amont du BP (Verstraete, 2010), position qu'ils ont désormais oubliée. BM et BP partagent la visée de faire comprendre le projet (en premier lieu au porteur de projet lui-même) et d'obtenir

l'adhésion de partenaires potentiels. Ils ne s'opposent pas et se rejoignent sur de nombreux points, notamment lorsque le BM est rédigé puisqu'il peut alors prendre la forme d'un document souvent attendu par ces partenaires. Il convient également de noter que les acteurs du financement apprécient de comprendre le BM mais exigent généralement le BP. Comme le remarque Desreumaux (2014), le terme *Business* produit de la confusion (dans le monde anglophone, il revêt de multiples acceptions et ne se réduit pas à la seule dimension économique) et le fait qu'il se retrouve dans les deux expressions n'est pas sans en ajouter (de la confusion) entre elles.

Le terme de pilotage est également un concept flou pour les praticiens. Dans l'étude exploratoire, les temps d'échanges sur les questions relatives au pilotage ont été particulièrement courts témoignant des difficultés des répondants à s'exprimer sur ce sujet. Il a été nécessaire de donner des exemples en matière d'indicateurs pour encourager les échanges. Plus surprenant encore la question du pilotage posée aux professionnels de l'accompagnement ne semble pas faire écho à leurs pratiques alors même que les jeunes entreprises en émergence qu'ils accompagnent sont confrontées à des besoins de pilotage nécessaires à leur survie (au regard du taux de mortalité élevé dans les cinq années qui suivent une création, et plus particulièrement en contexte de *startup*). On peut se demander ici si une sensibilisation aux enjeux de pilotage en direction des acteurs dans l'accompagnement ne serait pas nécessaire. Le pilotage et le BM nécessitent un effort de pédagogie pour en faire comprendre les buts, les fonctions et les usages.

Les résultats obtenus dans la première phase du terrain montrent que le BM trouve un intérêt pour les entrepreneurs qui l'utilisent. Dépassant sa fonction d'outil de conception, on observe que 5 entrepreneurs sur 10 interrogés dans l'étude y ont recours à différents moments de l'évolution du projet pour servir un objectif (communiquer, reconcevoir le projet, lever des fonds). Bien que le BM reste d'un usage contraint, il est un point d'ancrage et un fil rouge du projet entrepreneurial.

6.2.2 Le BM comme point d'ancrage puis fil rouge du projet entrepreneurial

Le BM est une représentation partagée de la génération, de la rémunération et du partage de la valeur (Verstraete et Jouison, 2009). Ce partage rappelle les travaux sur la vision stratégique (Bennis et Nanus, 1985 ; Collins et Porras 1991 ; Fillion, 1991 ; Verstraete, 1997, 2001, 2003 ;

Cossette 2003 ; et bien d'autres...) dont certains insistent sur l'importance de transférer la vision des dirigeants aux employés et parfois aux parties prenantes. Cela s'exprime concrètement avec certains acteurs au travers des indicateurs de pilotage. Se retrouver autour de ces derniers est une façon de faire un point pérennisant en quelque sorte le partage de la vision ou plutôt du BM (au même titre qu'un travail d'éclaircissement définitionnel serait utile entre le BM et le BP, celui-ci pourrait s'élargir à préciser les frontières, se recouvrant sans doute, entre BM et vision, but, mission...). Cela va dans le sens d'une vision diachronique du BM.

Schieb-Bienfait et al. (2002, p.32) considèrent que le BM « *peut jouer un rôle déterminant en tant qu'objet intermédiaire comme le sont les outils, instruments et dispositifs de gestion (Moison, 1997), le BM étant non seulement un dispositif de médiation entre savoirs et relations, entre réflexions et actions, entre problèmes et réponses apportées par les parties prenantes du projet, mais également un dispositif « d'intermédiation » pour connaître, concevoir et pour agir à travers le recours à la production de représentations et de configurations « visuelles »* et le recours au dialogue entre acteurs pour aider à l'activité de conception. En témoignent les résultats obtenus sur le terrain VOL portant sur l'intérêt pour le créateur d'entreprise d'intégrer une culture du pilotage dès la conception de son projet et pour ce faire, de prolonger et faire évoluer l'usage du BM déjà utilisé dans la phase de conception vers un outil de pilotage aidant à intégrer l'évolution de la stratégie dans le contrôle de la stratégie de l'organisation naissante.

L'exercice de conception du tableau de bord interroge les options stratégiques ouvertes au créateur. On observe également que l'implémentation des indicateurs est facilitée dans la version *Poster* du BM car elle offre une vue d'ensemble des objectifs à atteindre dans une forme de représentation visuelle sur laquelle Verstraete et al. (2012) ont démontré qu'elle apportait une vision systémique de l'organisation au porteur de projet en tant que système de composantes interconnectées (plus récemment voir Verstraete et al. 2022). La mise en forme des indicateurs sous forme graphique ou à l'aide de codes couleurs et de pictogrammes est une piste suggérée par le créateur lors du rendez-vous de bilan.

La déclinaison des composantes du BM en indicateurs est une façon d'engager la réflexion de l'entrepreneur sur une activité de pilotage. Ceux ayant été formés au BM y retournent pour réviser la stratégie. En leur suggérant un nouvel usage du BM à des fins de pilotage, l'adoption d'un outil simple et préalablement connu faciliterait le passage à l'action. Un écart constaté entre

le nombre de clients visés et le nombre de clients signés, le nombre de partenariats visés et celui réalisé offre des éléments tangibles de réflexion à l'entrepreneur sur sa stratégie, sur son modèle, sur ses canaux. Les résultats obtenus sur la seconde phase du terrain montrent que la mise en place de l'activité de pilotage par les dirigeants de PIL a été réalisée sous l'impulsion de l'actionnaire qui a accompagné les dirigeants dans l'élaboration du tableau de bord. On peut dans ce terrain se demander si une telle densité d'indicateurs est réellement pertinente.

Cette sensibilisation au pilotage par le BM semble pertinente sous certaines conditions. Il est peu probable, si tant est qu'ils y aient accès, que les entrepreneurs les comprennent et en tirent des enseignements immédiats dans leurs pratiques. Les résultats intéresseraient plutôt les conseillers mobilisant les méthodes basées sur le *design*. La recherche a montré que, pour les entrepreneurs approchés, l'utilisation du *Business Model*, et plus encore les contrôles par outils de pilotage, sont davantage contraints que spontanés (ils en reconnaissent pourtant l'utilité). L'acculturation des entrepreneurs seraient alors à la charge de ces conseillers. Les missions des structures d'accompagnement consistant à apprendre à entreprendre aux porteurs de projet (Sammut, 2003, Chabaud et al, 2005; Fabbri, 2013 ; Hentic-Gilberto et Berger-Douce, 2017), il s'agirait également d'apprendre à ces nouveaux entrepreneurs à piloter l'organisation naissante.

6.2.3 Des liens étroits entre les fonctions du BM

La RA multi-terrain a été mise en œuvre, d'une part, pour accompagner la réflexion des entrepreneurs à se préparer à des prises de décisions stratégiques et, d'autre part, pour apprécier empiriquement, au sein de la communauté académique, le BM dans sa fonction d'outil de pilotage. Nos trois phases d'accès au terrain confirment la possibilité d'employer le BM à cette fin. Dans la pratique actuelle, le lien n'est pas fait entre l'usage du BM en phase de conception et en phase de pilotage car le BM en tant qu'outil n'a pas été pensé comme tel. Toutefois, nous avons vu que les entrepreneurs qui abordent l'activité de pilotage avec le prisme du BM donnent du sens à la démarche. Ainsi, les résultats montrent que les usages du BM ne sont plus réservés à la seule phase de conception du projet mais, pour peu que le dirigeant ait été sensibilisé à d'autres fonctions de l'outil, le pilotage de l'organisation peut alors se déployer dans un continuum cohérent reposant sur une phase de conception (*Business Model Design*) et une phase d'ajustements (que l'on pourrait qualifier de *Business Model Redesign*).

La RA multi-terrain réalisée dans ce travail doctoral a permis d'apprécier quatre fonctions du BM à des fins :

- de conception ;
- de médiation et de communication ;
- de pilotage en démontrant son utilité en tant que tableau de bord en contexte de projet entrepreneurial ;
- de cadre cognitif pour la recherche³⁰.

Les qualités pédagogiques du BM permettent de montrer les ponts dans l'architecture de la valeur, dépassant les clivages « interne-externe » et participant à l'alignement de la proposition de valeur avec les attentes des parties prenantes et de l'écosystème (Krémer et al. 2022 ; Verstraete et al., 2022). En balisant d'indicateurs les composantes du BM, le créateur projette une vision opérationnelle de son projet et du chemin à parcourir pour atteindre des objectifs visés et précisés. Le BM retravaillé sous l'angle du tableau de bord aidant au pilotage s'avère pertinent comme outil de communication interne et externe. Phénomène particulièrement prégnant dans le terrain VOL, le BM constitue un objet de médiation pour sensibiliser progressivement le créateur à la notion de pilotage. En effet, la matrice du BM GRP utilisée dans ce terrain intègre une composante relative aux performances permettant d'aborder le pilotage par les indicateurs tout en faisant des liens avec les autres composantes du BM.

En outre, la dimension dynamique et évolutive du BM offre à l'entrepreneur la possibilité de modifier en continu la trajectoire de l'organisation et d'expliquer les corrections à ses parties prenantes. En contexte de *startup*, la phase de lancement des opérations est marquée par des changements qualifiés de pivots (Ries, 2012) parfois mineurs, parfois majeurs. Le pilotage par le *Business Model* peut permettre d'anticiper ces pivots grâce à la mesure des écarts entre ce qui est conçu et formalisé sur le plan stratégique dans le BM et ce qui se passe dans la mise en œuvre de ce dernier. La déclinaison du BM en outil de pilotage permet de mesurer les écarts, de procéder aux ajustements nécessaires et d'avoir une meilleure perception de l'évolution du projet. Cette perception nous semble utile pour anticiper plus sereinement les changements stratégiques et pour engager l'organisation dans de nouvelles directions.

³⁰ Pour rappel, dans la liste des fonctions du BM proposées par Verstraete (2022, p.36), cette dernière est présentée ainsi « *Le BM offre un cadre de collecte, d'analyse, voire de présentation des terrains étudiés (organisations sociales finalisées).* »

6.2.4 L'instrumentation du contrôle de l'organisation par le BM

Les résultats obtenus dans la phase 1 sont marqués par un flou entourant les pratiques de pilotage, ils ont montré que :

- l'activité de pilotage reste mal définie par les entrepreneurs qui semblent, pour certains, l'exercer sous la contrainte, c'est-à-dire à la demande des investisseurs notamment ;
- le pilotage s'appuie sur des données éparses, des indicateurs de différentes natures et sur des outils relevant essentiellement d'une forme de bricolage dont le résultat conduit à la création de tableaux de bord sur-mesure répondant aux besoins des dirigeants.

La matrice du BM déclinée en tableau de bord présente une approche systémique, décloisonnant les activités de l'organisation. À l'image du *Balanced Scorecard*, il nous semble que le BM permet, comme l'évoque Trébucq (2021), de trouver un équilibre à deux niveaux :

- en intégrant les interactions et les attentes des parties prenantes par des indicateurs relatifs à la performance externe (actionnaires et clients) et interne (employés efficaces et innovants) ;
- en intégrant une dimension temporelle : par des indicateurs propres à l'atteinte d'objectifs de court terme et de long terme, des indicateurs financiers et opérationnels et des indicateurs *ex post* (*lagging*) et *ex ante* (*leading*).

Le BM comme outil de pilotage permet la déclinaison des opérations dans une fonction de support d'indicateurs. Grâce à sa fonction de conception offrant un outil de transfert en tableau de bord qui amène de la simplification pour l'entrepreneur. Cette simplification répond aux enjeux identifiés par Trébucq (2015) pour lequel une amélioration des dispositifs de contrôle de gestion doit être proposée, s'appuyant notamment sur une tendance décrite par Bouquin et Pesqueux (1999) consistant à retenir une vision élargie de l'entreprise, intégrant les dimensions stratégiques, le marketing, les ressources humaines, et la gestion de production, ainsi que les visions et outils portant sur les risques, l'analyse des processus, et l'ensemble des nouveaux référentiels RSE comme l'ISO 26000, ou la *Global Reporting Initiative*.

L'utilisation de l'outil, que ce soit dans sa fonction de conception ou de pilotage, est à la fois une opportunité et une contrainte attendue par les parties prenantes comme nous l'avons vu dans l'exploration du terrain. S'agissant du pilotage, ce dernier permet aux parties prenantes d'apprécier l'itinéraire en temps réel. Ainsi, dans le terrain BIK, dont une des spécificités est d'être une organisation naissante qui vient de s'immatriculer (*in itinere*), l'utilité du BM, décliné en tableau de bord, est démontrée pour ses capacités à faciliter les échanges entre les membres

de l'équipe dirigeante, opérationnaliser la stratégie et la communiquer aux collaborateurs, rendre compte aux investisseurs et intégrer les objectifs opérationnels dans les dossiers de demande de subvention. Si l'équipe dirigeante avance par tâtonnements dans la conception de son système de pilotage oscillant entre la contrainte du premier investisseur en attente de *reporting* et le besoin d'avoir une vision opérationnelle et globale de l'activité, on constate que le BM aide à structurer le processus de pilotage. Le terrain BIK est également marqué par un faible degré de maturité et par son mode de financement. Ces deux spécificités induisent un besoin de pilotage marqué par des incertitudes fortes en phase d'immatriculation et des attentes fortes de l'investisseur notamment. Le processus de réflexion portant sur l'identification des indicateurs est une occasion de partager la vision stratégique entre les associés.

Outre sa dimension instrumentale, le BM en tableau de bord réunit deux aspects inhérents au contrôle de gestion qu'Augé et Naro (2011) définissent par une dimension technico-économique (visant à modéliser, aider à la décision et évaluer les performances) et une dimension managériale visant à aligner la stratégie, favoriser l'exercice des responsabilités, et orienter les comportements. Ainsi, dans le terrain, la recherche-action a permis de coconstruire un tableau de bord s'appuyant sur une matrice de BM, d'identifier les usages pertinents de ce tableau de bord et d'observer ses effets produits sur le créateur. Cet outil nécessite un accompagnement et doit être utilisé avec précaution pour quatre raisons :

- l'incertitude qui marque les projets en création constitue un frein à la traduction en objectifs opérationnels chiffrés ;
- l'identification des indicateurs est un exercice difficile pour le créateur pouvant peiner à procéder à opérer une sélection pertinente ;
- l'usage des indicateurs nécessite d'être ancré dans un processus d'amélioration susceptible d'être source de tensions ;
- l'activité de pilotage appelle une attention particulière sur ses potentiels effets contre-productifs pouvant entraîner la démobilisation de l'entrepreneur et des équipes.

Cette dernière dimension d'ordre psychosociale constitue un point d'alerte important dans la déclinaison du BM en tableau de bord et, de manière générale, dans la construction de système de pilotage. En effet, conceptualisé par Bouquin (2011, p.4) comme : « *une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte (tableau de bord), d'analyse et d'anticipation (simulations financières, plans et budgets) et de suivi* », nous avons vu que le contrôle de gestion souffre d'une image archaïque, parfois liée au *cost-killing* (une forme de pratique du contrôle

en œuvre dans les années 80), ou liée à une vision rigide et purement chiffrée, presque déshumanisée.

Les freins à l'usage du BM dans l'activité de pilotage sont proches de cette perception et d'ordre psychologiques sur le terrain RUN. Cette organisation en phase de développement (*ex post*) est marquée par une accélération du temps, nécessitant des ressources financières notamment et induisant des attentes fortes des parties prenantes et notamment des investisseurs approchés qui hésitent à s'engager faute d'avoir suffisamment d'éléments de preuves favorables à la capacité de l'équipe à accéder au marché. Ces investisseurs potentiels attendent des retours tangibles favorables sur la capacité de l'équipe à accéder au marché. Les collaborateurs attendent de la sécurité pour leurs emplois à moyen et long terme. Les clients attendent une solution technologique mature présentant une valeur ajoutée pour laquelle ils seront prêts à payer. Le dirigeant doit répondre à ces attentes mais semble douter sur les réponses à apporter à ces interlocuteurs. On observe qu'il n'appréhende pas les indicateurs dans un processus d'amélioration continue mais qu'il les perçoit avec défiance. Sa préoccupation est portée sur les dépenses, dans une forme unique de contrôle budgétaire, et sur la durée de survie de l'organisation. Alors même que la collecte et la synthèse d'une information fiable concourraient probablement à le rassurer et à diminuer l'incertitude qui marque l'arrivée de sa technologie sur le marché.

Dans ce terrain RUN, les résultats portent sur les difficultés inhérentes à l'instrumentation du pilotage dans une organisation dont la preuve de concept n'a pas été faite et dont le modèle économique peine à émerger. Bien que le dirigeant convienne que la mise à jour du BM est utile pour « *remettre à plat* » la stratégie, surtout lorsque plusieurs pivots ont généré des doutes et des incertitudes, il ne se saisit pas de sa déclinaison en outil de pilotage. Cela s'explique par les craintes du dirigeant à diffuser le tableau de bord à ses collaborateurs et à communiquer ses indicateurs à des investisseurs potentiels. Dans ce terrain, le pilotage s'apparente à un exercice de distanciation subi comme une épreuve douloureuse pour le dirigeant, même s'il reconnaît *a posteriori* que c'est un exercice utile. Une analyse poussée de contenu des entretiens a été nécessaire pour bien comprendre les freins et les contradictions du dirigeant et mesurer l'effet de la recherche-action sur sa perception et ses pratiques de pilotage.

La recherche sur le BM comme outil de pilotage est, nous l'avons vu au chapitre 3, embryonnaire. Toutefois, nous comprenons les enseignements de la recherche de Montemari et

al. (2019) qui démontrent que la conception des indicateurs à partir du BM augmente la pertinence du système de mesure de la performance de l'entreprise (l'étude de cas réalisée porte sur la performance et non le pilotage) et augmente la probabilité que les choix managériaux soient axés sur la création de valeur de l'entreprise. Cependant, en accord ces auteurs, nous observons que la réflexion menant du BM aux indicateurs peut être complexe car elle nécessite une connaissance approfondie du contenu des composantes du BM. Bien que le BM soit un modèle, donc une représentation d'une réalité complexe qu'il tend à rendre intelligible, les porteurs de projets l'utilisent souvent comme un outil de simplification. Le recours au BM nous semble toutefois rester une démarche accessible aux entrepreneurs et aux *managers* à la recherche d'une solution pour piloter les organisations.

6.3 Les enjeux de pilotage pour l'organisation naissante

L'étude exploratoire a démontré une méconnaissance des praticiens pour les enjeux de pilotage dans les organisations. Bouquin (2008), en s'appuyant sur l'origine étymologique grecque du terme pilotage, dérivé du mot « Pêdon » – gouvernail, rappelle que l'activité consiste en la conduite d'un système dans une métaphore empruntée au domaine de la navigation. La conduite de ce système induit une approche transversale de l'organisation.

6.3.1 La déclinaison de la stratégie et opérations

En matière de contrôle, la déclinaison de la stratégie en opérations renvoie aux trois niveaux proposés par Anthony (1965) : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. Ces trois niveaux sont liés dans l'activité de pilotage et requièrent une attention particulière de l'entrepreneur en contexte d'organisation naissante. En effet, Torrès (2000) a démontré que l'une des spécificités de la PME reposait sur une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Cette spécificité explique les allers-retours permanents opérés par l'entrepreneur entre les trois niveaux de contrôle. Ce phénomène le conduit à endosser une seule et même casquette qui n'est pas sans rappeler les recherches de Marchesnay (1990) considérant le chef d'entreprise comme étant tout à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant. Verstraete et Jouison (2018, p.225) ont précisé cette forme d'intervention multiniveaux du dirigeant de PME « *dans beaucoup de petites entreprises, a fortiori dans l'entreprise naissante, le dirigeant porte la triple casquette du stratège, du contrôleur de*

gestion et de l'opérationnel. À ce titre, la plupart des petites entreprises reposent sur un contrôle informel, d'une part, permis par les relations directes que le dirigeant entretient avec les parties prenantes et, d'autre part, guidé par les valeurs et la culture mise en place ainsi que par un système d'encouragements-coercitions. » Pour les auteurs, ce système peut s'articuler dans la mise en place d'un contrôle plus formel afin de piloter l'organisation par une traduction de la stratégie, déclinée en objectifs compris et atteignables par les collaborateurs. Piloter c'est : « *suivre la trajectoire, procéder aux actions correctives éventuelles et post évaluer c'est-à-dire mesurer les réalisations pour identifier et, le cas échéant, expliquer les écarts entre les objectifs et les réalisations* » (p.225).

L'approche par le *Business Model* permet aux entrepreneurs d'aborder la stratégie à un niveau intermédiaire entre les décisions stratégiques et la mise en œuvre fonctionnelle (Lecocq et al., 2006) de l'organisation. En contexte d'organisation naissante les niveaux se confondent ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas les penser. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, concevoir le projet sans évaluer sa mise en œuvre c'est finalement exposer le projet à une mauvaise réception par ses parties prenantes (même si les partenaires ont été précocement impliqués dans la conception). Le suivi devient tout aussi important que la conception au sens de Vial (2014). En gestion, ce suivi repose sur une activité de pilotage, guidée par des pratiques qui relèvent du contrôle de gestion. Cela signifie que le contrôle de gestion ne doit plus être réservé aux spécialistes et qu'il nécessite de faire partie intégrante de la formation et de l'accompagnement des entrepreneurs.

6.3.2 *La nécessité de l'apprentissage du pilotage par les entrepreneurs et par les conseillers qui les accompagnent*

Les résultats issus de la phase 2 portant sur l'étude du cas PIL montrent que les compétences du dirigeant (diplômé de la filière expertise comptable) à la pratique du pilotage est une compétence distinctive dans la direction d'une jeune organisation et plus précisément en contexte de *startup*. En effet, un dirigeant formé à la culture comptable et à la gestion est mieux armé pour construire un système de pilotage efficace. Dans cette organisation, le tableau de bord comptant 224 indicateurs est mis à jour par 3 *managers* mensuellement. Il nécessite donc un investissement humain non négligeable. Le *reporting* qui en découle est apprécié des investisseurs et bien compris des salariés. Il sert aux échanges stratégiques entre les dirigeants. On observe toutefois que cet outil de pilotage n'intègre aucune donnée relative aux performances relevant de la Responsabilité Sociale et Environnementale.

Dans le terrain BIK, l'utilité du BM mis au jour dans l'instrumentation du pilotage pour l'équipe dirigeante réside dans sa dimension transférable (BIK est accompagné par une structure d'incubation). Le tableau de pilotage pourrait être proposé à d'autres *startups* et évoluer en un outil de suivi pour les accompagnateurs. Ce tableau présente notamment un intérêt pour le suivi des projets entrepreneuriaux en permettant de questionner les entrepreneurs sur le déploiement de la stratégie et la mesure des écarts.

Cette discussion nécessite d'aborder la littérature sur l'accompagnement peu explorée dans cette thèse mais dont les résultats conduisent à interroger la place occupée par le pilotage dans les méthodes et les outils des accompagnateurs. Cela pose à nouveau la question du rôle des structures qui accompagnent essentiellement à la conception et peut-être pas suffisamment à la direction des organisations par le pilotage. Cela questionne également les compétences des conseillers en matière de contrôle de gestion et dans les outils à leur disposition. Ces questions ouvrent des voies de recherches visant des applications multiples pour les entrepreneurs accompagnés et pour les structures en charge de l'accompagnement.

Les résultats obtenus conduisent à une réflexion plus large sur l'intégration des pratiques de pilotage par les jeunes dirigeants et leur formation sur cette thématique. Le rôle des conseillers qui gravitent dans l'environnement du dirigeant, notamment celui de l'expert-comptable auquel se réfère l'entrepreneur sur les aspects de suivi financier, le banquier ou membre du comité

stratégique s'il existe, est important pour sensibiliser au pilotage. Si l'investisseur suggère des indicateurs et accompagne, souvent, les dirigeants dans la formalisation du tableau de bord, les entrepreneurs sans investisseur et sans formation au contrôle de gestion semblent assez démunis.

Cette mission peut également relever du champ d'action des structures d'accompagnement, structures support à la création d'entreprise (dans le cas des incubateurs), à la croissance (dans le cas des accélérateurs). Comme le rappellent Hentic-Gilberto et Berger-Douce (2017), l'accompagnement entrepreneurial a pour objet de rendre possible une maturation du projet et d'offrir à l'entrepreneur un guide de réflexion pour l'action (Sammut, 2003). Les accompagnateurs se saisissant du BM dans sa fonction d'outil de pilotage trouveraient un support d'échanges et d'apprentissage pertinent avec les entrepreneurs préalablement acculturés au BM.

6.3.3 *L'intégration et le pilotage de la RSE*

Les praticiens rencontrés lors de l'étude exploratoire, mais également les entrepreneurs des quatre organisations investies dans les phases 2 et 3, émettent spontanément des indicateurs de nature quantitative, essentiellement liés à la performance financière. Cela interroge la perception que ces entrepreneurs portent aux enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale. On observe le fossé constaté par Berger-Douce (2008) entre le discours et les pratiques. Dans les 4 terrains investis, la traduction opérationnelle de la responsabilité demeure effectivement plus que limitée : aucun des terrains n'a mis en place une démarche responsable structurée (ni même formalisé des objectifs) en direction des parties prenantes et / ou adopté des outils d'évaluation normalisés adaptés à leur fonctionnement.

Plusieurs éclairages apportés par Berger-Douce (2019, p.95) peuvent expliquer cette absence de stratégie : « *Certaines caractéristiques des PME comme le manque de temps du dirigeant, le manque de ressources financières et le manque de moyens humains (Baromètre RSE des PME, 2013 ; Bon et al., 2015) sont identifiées comme des freins à l'adoption de la RSE. Alors que d'autres caractéristiques, notamment la proximité qu'induit leur petite taille dans leur mode de fonctionnement ou encore le caractère informel de leur stratégie, sont identifiées comme des leviers d'engagement dans la RSE (Bon et al., 2015). Les caractéristiques des PME influencent également leur manière de se saisir de la RSE. À cet égard, il est généralement*

admis que les démarches RSE au sein des PME sont peu formalisées et faiblement intégrées dans leur stratégie (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Bon et Pensel, 2015). »

Le pilotage opérationnel de l'organisation offre pourtant une fenêtre de réflexion sur les engagements RSE. Naro et Noguera (2008) ont étudié les conditions d'intégration de la problématique de la RSE dans le système de pilotage de l'entreprise, en s'appuyant sur l'implémentation d'un tableau de bord stratégiques de type « *Sustainability Balanced Scorecards* » (SBSC). L'article montre que les systèmes d'information et de gestion reflètent le type de stratégie adoptée par l'entreprise en matière de RSE et qu'il convient de dépasser le stade ambigu du *reporting* externe et pénétrer plus en profondeur dans les systèmes de gestion internes de l'entreprise.

Outre l'absence de vision des enjeux RSE dans les pratiques des organisations que nous avons investies (hors terrain PIL), l'absence de réflexion sur l'empreinte carbone de leurs activités en termes de pratiques numériques ou l'absence de politique RH dans la fidélisation des collaborateurs, les entrepreneurs ne semblent pas anticiper les contraintes réglementaires qui vont peser sur leurs organisations dans les années à venir. En effet les normes relatives au *reporting* extra financier obligatoire pour les entreprises de + de 500 salariés s'étendent dès 2024 aux entreprises européennes de 250 salariés et à terme à leurs fournisseurs et partenaires dans leurs chaînes de valeur. Les *startups* investies dans cette recherche pourraient, dans quelques années, y figurer. Acculturer au pilotage opérationnel et au *reporting* RSE nous semble aujourd'hui répondre à un enjeu pour la société et ces jeunes entreprises.

Les points de discussion issus des résultats obtenus sur le terrain conduisent à apporter des éléments de réponse à la question de recherche que nous allons présenter dans la conclusion de ce dernier chapitre.

6.4 Conclusion du chapitre 6

En synthèse de ce dernier chapitre consacré à la discussion des résultats, nous pouvons à présent apporter des éléments de réponse à la question de recherche ainsi formulée :

En quoi le BM peut-il revêtir la fonction d'outil de pilotage afin d'apprécier la trajectoire de l'organisation naissante et de procéder, le cas échéant, à des ajustements (voire à une redéfinition de modèle) ?

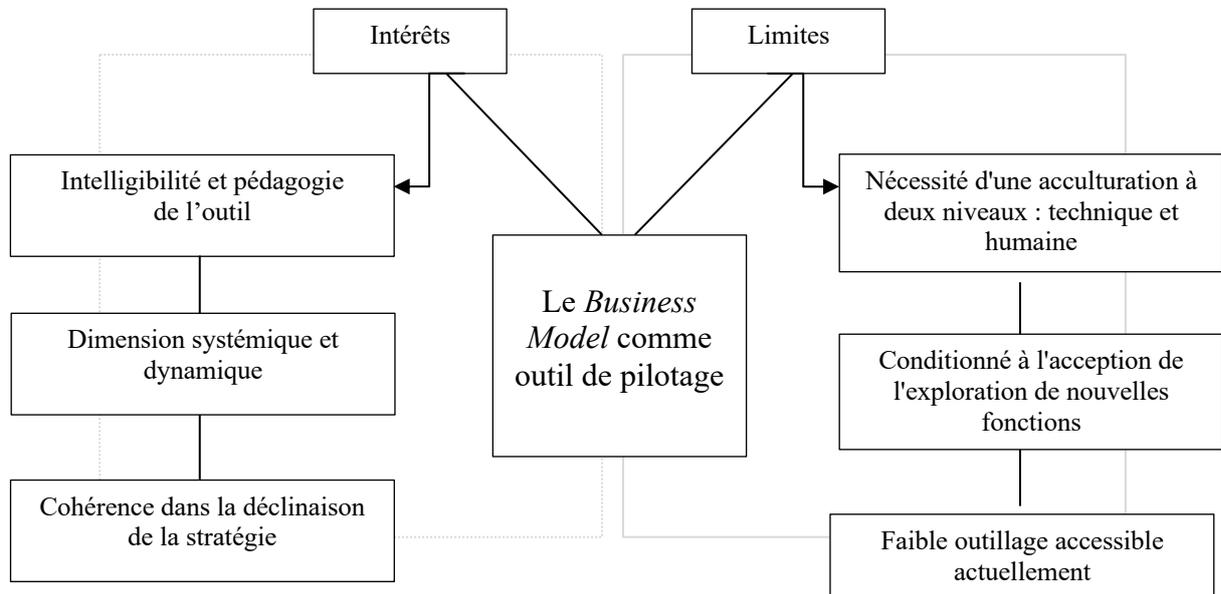
Le BM est pertinent dans la fonction d'outil de pilotage car il permet de décliner la stratégie globale telle que définie par Desreumaux (1993), en précisant les objectifs à atteindre par domaine d'activité stratégique, en traduisant ces objectifs en indicateurs (utiles à la stratégie fonctionnelle), et en permettant de suivre la trajectoire initiale, de mesurer les actions pour identifier et, le cas échéant, expliquer les écarts entre les objectifs et les réalisations afin de procéder aux actions correctives éventuelles (Verstraete et Jouison, 2018).

Le modèle de l'acte de *design* (Vial, 2014) constitue un éclairage intéressant pour le projet entrepreneurial parce qu'il permet de mieux comprendre le continuum conception-réception du projet et d'intégrer la nécessité d'impliquer les parties prenantes dans la phase de mise en œuvre dont les retours vont permettre d'enrichir la conception du projet. Le BM est l'artefact que l'on vient retoucher dans une approche diachronique, recevant ces retours, dans une dynamique d'évolution constante tout étant le point d'ancrage puis le fil rouge du projet.

Encore faut-il que le BM soit adopté à des fins stratégiques (traduisant la vision, la mission et les buts) sans être réduit à un support de communication, fonction à laquelle il est peut-être trop souvent utilisé. Le BM en tant qu'outil de pilotage est un support pour décliner la stratégie et mesurer la mise en œuvre des actions. Si tant est que l'entrepreneur soit formé au pilotage et que les conseillers qui l'accompagnent interagissent avec lui sur les écarts observés à des fins d'enseignement. Le BM contribue à la simplification de l'activité de pilotage qui peut sembler complexe aux praticiens n'y étant que peu ou pas acculturés. Aussi, il réunit deux dimensions touchant au contrôle de gestion (Augé et Naro, 2011) : une dimension technico-économique (modélisant, aidant à la décision et évaluant l'action) et une dimension managériale (alignant la stratégie, responsabilisant et orientant les comportements).

L'accès empirique de notre recherche a montré la pertinence et quelques limites à l'usage du BM dans une fonction d'outil de pilotage présentés dans la figure 6.2.

Figure 6.2 Intérêts et limites à l'usage du BM comme outil de pilotage



En contexte de jeunes organisation appelées à grandir, ce travail ouvre sur tous les problèmes sur lesquels travaillent les gestionnaires. Mais dans cette thèse il était difficile de circonscrire davantage les discussions car, la phase de recherche-action place en situation des acteurs s'interrogeant sur un ensemble important d'éléments en interactions. Au terme des trois phases empiriques, nous concédons que les thèmes de discussion sont nombreux et nous avons opéré des choix qui nous semblaient répondre à la question de recherche. Nous reviendrons dans la conclusion de cette thèse sur les thèmes non abordés considérés comme voies de recherche à investir.

Synthèse de la partie 2

Cette synthèse de la seconde partie du travail doctoral reprend les temps ayant permis de concevoir et de mettre en œuvre la phase empirique, synthétiser les résultats obtenus et de les discuter afin d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche.

Trois enseignements principaux ressortent du chapitre 4 :

- 1- notre posture épistémologique s'inscrit dans une approche constructiviste et pragmatique de la recherche, ayant pour objectif la production d'une recherche utile dans l'entreprise et génératrice de connaissances académiques nouvelles (Chanal et al., 2015). Si le but premier de notre recherche vise à apporter une contribution théorique (Cossette, 2015), notre accès au terrain s'inscrit dans une démarche de recherche ingénierique (Chanal et al., 1997) ayant une portée pratique. Nos choix méthodologiques tendent non seulement à répondre à la question de recherche pour apporter une contribution à la communauté des chercheurs en gestion mais également à coconcevoir un outil de pilotage utile aux entrepreneurs ;
- 2- la conception d'un protocole méthodologique s'appuyant sur un cadre rigoureux vise à réduire les biais induits par les interactions entre le chercheur et son terrain. Cette précaution est constante dans notre recherche qui fait appel à de nombreux praticiens (26 professionnels). Les raisons ayant conduit à adopter une démarche qualitative reposent sur trois dimensions : la cohérence visée au regard de la question de recherche,

notre positionnement constructiviste (le savoir est extrait d'interactions avec les terrains) et notre environnement de recherche (l'équipe est marquée par les recherches de type étude de cas et recherche-action) ;

3- notre question de recherche conduit à observer des pratiques, découvrir des outils et comprendre la perception des entrepreneurs relative à la stratégie et aux indicateurs pouvant servir le pilotage de leur organisation. Le choix d'une approche pragmatique du terrain en trois phases permet d'appréhender notre sujet progressivement pour :

- apprécier la pertinence de notre questionnement,
- comprendre les réalités du terrain,
- produire une connaissance à la fois théorique et pratique.

L'exploration du terrain orientant vers des organisations pertinentes, permettant de comprendre la perception des acteurs sur l'objet de recherche et informant sur les pratiques, l'étude de cas éclairant plus précisément sur les pratiques et les outils mobilisés dans l'activité de pilotage et la recherche-action multi-terrain permettant de répondre à la question de recherche par un retour du terrain sur un nouvel usage du BM dans une fonction d'outil de pilotage.

Ces trois accès au terrain permettent d'expérimenter trois méthodes qualitatives distinctes et d'aborder progressivement l'objet de recherche au regard des pratiques. Le chapitre 5 se consacre à la présentation des résultats obtenus lors des interactions avec le terrain.

Trois enseignements principaux ressortent du chapitre 5 :

1- la première phase empirique, relative à une exploration du terrain, a permis de comprendre les usages actuels du BM et de "défricher" les pratiques de pilotage par la réalisation d'entretiens auprès de 20 praticiens dont l'échantillon est marqué par trois types de profils : créateurs, entrepreneurs et conseillers. L'analyse de ces résultats est construite en deux temps, le premier portant sur les pratiques du BM, le second sur les pratiques de pilotage. Les pratiques actuelles du BM sont marquées par : un amalgame persistant entre BM et BP témoignant d'un manque d'assimilation du concept, un usage du BM essentiellement à des fins de conception et de communication sur le projet, un recours au BM dans différentes phases de développement de l'organisation, lui conférant une dimension que nous avons qualifiée de " fil rouge", de point d'ancrage d'un modèle

que l'entrepreneur vient retoucher. Bien qu'informant sur les perceptions et les pratiques, cette phase est toutefois marquée par des limites. On y observe que le terme pilotage souffre également d'un flou dans les représentations que s'en font les praticiens et qu'il est pour l'essentiel réalisé à la demande d'une partie prenante (souvent liée au financement) et vécu comme une forme de contrôle contraint sur l'entrepreneur. Le parcours professionnel et de formation de l'entrepreneur exercent une influence importante sur les réponses obtenues, le degré d'acculturation aux outils managériaux et plus spécifiquement au BM et au contrôle de gestion conditionnent les réponses que nous avons obtenues. Le degré de maturité de l'organisation investie influence les réponses des entrepreneurs, plus le projet est récent, moins la capacité de projection en indicateurs est forte. Enfin, la constitution de l'échantillon pose deux limites : la première est relative au nombre de conseillers trop faible (4 individus) pour pouvoir généraliser les résultats que nous avons obtenus sur les pratiques d'accompagnement. La seconde, ayant une influence plus importante dans les résultats, porte sur les entrepreneurs approchés ; qui ont la spécificité d'être accompagnés par des structures qui encouragent (parfois même contraignent) à l'utilisation du BM. Cette exploration démontre enfin que les praticiens ayant adopté le BM en phase de conception, y ont recours après l'immatriculation de l'organisation et que le BM reste un point d'ancrage dans l'évolution de la stratégie. En revanche, cette première phase n'a pas permis de circonscrire les pratiques de pilotage pour lesquelles il était nécessaire d'investir une organisation plus en profondeur restituée dans la deuxième phase du terrain ;

- 2- une nouvelle stratégie de recherche est mobilisée lors la deuxième phase empirique reposant sur une étude de cas qui a pour but de comprendre un phénomène en situation réelle par une multiangulation des sources d'information (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2015). Dans ce terrain, elle permet de préciser ce que recouvre l'activité de pilotage et d'identifier des pratiques particulièrement élaborées dans le contexte de PIL. En effet, l'organisation investie est un cas intrinsèque au sens de Stake (1995), c'est-à-dire que l'organisation présente des caractéristiques spécifiques qui en font un cas remarquable pour trois raisons. En effet, parler de pilotage avec un dirigeant diplômé de la filière expertise comptable (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion) et son associé ingénieur informatique ayant une expérience antérieure de management (15 ans), facilite les échanges en termes de vocabulaire. L'organisation repose sur un modèle de travail atypique en télétravail intégral nécessitant un suivi des opérations attentif. Enfin,

la *startup* compte un fonds d'investissement à son capital depuis 1 année lorsque la recherche démarre et les attentes en matière de pilotage sont fortes de la part de l'investisseur. Ce dernier a élaboré avec les deux dirigeants le tableau de pilotage utilisé dans le suivi de la réalisation des objectifs. Quatre résultats émergent de cette phase : le besoin de pilotage est fort en contexte d'organisation à la recherche d'un modèle économique viable, le tableau de pilotage utilisé est remarquable par sa précision et son automatisation, il sert la communication de l'organisation auprès de parties prenantes internes et externes et sert de support de réflexion à la stratégie pour l'équipe dirigeante. Dans ce terrain, les dirigeants ont une vision très claire de l'évolution du BM et des objectifs stratégiques, les pratiques de pilotage sont remarquables et les 4 années d'antériorité de la *startup* ont permis de capitaliser de l'expérience. Le cas PIL confirme pour partie les résultats obtenus dans la phase 1 relatifs notamment à la variété des indicateurs. Il est particulièrement riche et complète l'exploration du terrain en apportant des connaissances sur les pratiques de pilotage. Ce terrain ne se prête pas à une instrumentation du BM en outil de pilotage car les process sont déjà installés et fonctionnent bien ainsi. C'est pourquoi une troisième phase d'accès au terrain a été réalisée avec une nouvelle approche méthodologique ;

- 3- la troisième phase d'accès au terrain repose sur le cadre opératoire d'une recherche-action s'appuyant sur le processus cyclique de la recherche action de Susman et Evered (1978) avec la spécificité d'être déployé sur trois organisations ayant un degré de maturité différent. Ce protocole permet de répondre aux problèmes de pilotage rencontrés par les entrepreneurs et d'instrumentaliser le BM en tableau de pilotage. La démarche de recherche est originale et les résultats obtenus sont denses. En effet, elle a d'une part, favorisé la coconstruction d'un outil de gestion émanant du BM, d'autre part, permis des interactions sur les usages de ce nouvel outil dans trois contextes d'organisations au sein desquelles les questionnements des entrepreneurs étaient différents.

Les principaux enseignements tirés du premier terrain cette RA confirment que le BM est déclinable dans une fonction de tableau de bord en contexte de projet entrepreneurial. Il fait sens auprès du créateur d'entreprise lorsqu'il est mobilisé à des fins de pilotage car il perçoit l'intérêt du prolongement de son utilisation en phase de conception et de phase de mise en œuvre de la stratégie. L'entrepreneur témoigne d'une vision opérationnelle plus fine lorsqu'on l'accompagne à identifier des indicateurs, sa

vision stratégique et la planification des opérations se précisent grâce à l'activité de pilotage, il intègre un processus d'amélioration continue par la mesure des écarts entre la stratégie imaginée et les opérations. Enfin, grâce au pilotage, il semble mieux préparé à anticiper les changements stratégiques à venir.

Ce premier terrain est marqué par la nécessité d'une acculturation du créateur à la question du pilotage, la pertinence de l'intégration de l'activité de pilotage le plus tôt possible dans le développement de l'organisation, la prise en compte des freins dans les usages comme condition préalable à toutes forme d'implantation d'un tableau de bord. Les indicateurs, outre leur fonction d'alerte dans un tableau de bord, sont également perçus comme des arguments de conviction pour les parties prenantes. Intégrés dans le BM, ils trouvent leur place pour traduire la stratégie en opérations. Ces résultats confirment que le BM est non seulement pertinent pour ses capacités à accompagner la formulation de la stratégie mais également pour accompagner la formation de cette dernière.

Les principaux enseignements tirés du deuxième terrain de la RA confirment la pertinence de la déclinaison du BM en tableau de bord en contexte d'organisation naissante pour trois raisons principales : les indicateurs intégrés dans le BM permettent à l'équipe dirigeante de partager, d'échanger, de réviser la stratégie et de traduire cette dernière en opérations mesurables. Le tableau de bord sert à communiquer avec l'investisseur et la structure d'accompagnement mais également à diffuser l'information aux collaborateurs nouvellement recrutés. Enfin, la conception de l'outil de pilotage et la réflexion sur les indicateurs pertinents développent l'acquisition de nouvelles compétences chez les jeunes entrepreneurs.

Enfin, le troisième terrain de la RA amène des résultats intéressants dans les objections à l'usage du tableau de bord. D'une part, le besoin de pilotage est dans cette organisation moins urgent dans la période au cours de laquelle se déroule la recherche : absence d'investisseur, absence d'exigence de *reporting* de la structure d'accompagnement, absence de produit technologiquement mature pour accéder au marché. Le pilotage se réduit dans ce terrain à un suivi des dépenses sur le plan financier et un suivi de l'activité commerciale qui est embryonnaire. Le dirigeant accorde un intérêt au tableau de bord décliné dans le BM évoquant une éventuelle utilisation uniquement interne en direction de ses équipes. Les freins à l'usage de ce tableau révèlent l'absence de volonté du dirigeant de communiquer sur sa stratégie dont il semble finalement douter.

En synthèse de cette RA multi-terrain, on observe des points de convergence communs aux trois terrains : le pilotage reste une activité mal définie par les entrepreneurs, le tableau de bord s'impose à l'entrepreneur dès lors qu'il s'entoure d'investisseurs, la déclinaison de la stratégie formulée dans le BM en indicateurs de pilotage dans une matrice de BM constitue une feuille de route pour l'entrepreneur et un outil de conviction pour les parties prenantes. Les concepts de tableau de bord, d'indicateurs, de pilotage appellent des représentations essentiellement liées à la performance financière et à une vision quantitative de l'organisation induisant une absence de la dimension RSE dans les discours des entrepreneurs. Les principales différences entre les terrains relèvent de trois spécificités : la première est inhérente au degré de maturité de l'organisation, la seconde tient à la taille de l'équipe dirigeante et la troisième tient aux attentes des parties prenantes de l'organisation. Enfin, sur le plan méthodologique, la déclinaison d'une RA pour traiter une problématique de pilotage est une méthode pertinente pour accompagner la réflexion de l'entrepreneur et permettre au chercheur d'observer le cheminement du dirigeant dans son outillage et dans ses pratiques. L'ensemble de ces résultats offre de multiples thèmes de discussion présentés dans le chapitre 6.

Il ressort du chapitre 6 trois enseignements principaux :

- 1- les cadres théoriques et modèles issus des sciences du *design* ont encore beaucoup à apporter aux organisations. Notre thèse propose une nouvelle contribution à l'intersection de ces deux disciplines en explorant le modèle de l'acte de *design* proposé par Vial (2014) avec la mise en œuvre du BM en entrepreneuriat. Ce modèle constitue un éclairage intéressant pour le projet entrepreneurial parce qu'il permet de mieux comprendre le continuum conception-réception du projet et d'intégrer la nécessité d'impliquer les parties prenantes dans la phase de mise en œuvre. Pour y parvenir, le BM est un outil de médiation éprouvé. Encore fallait-il cerner le concept de *design* qui dépasse l'étape de conception pour intégrer la phase de réception du projet : le dessin ne s'arrêtant pas au dessin. Cette phase de réception nécessite un processus de contrôle de la réalisation du projet tel qu'il a été conçu et peut conduire à une rectification de ce dernier. Il s'agit de comprendre ce que les séquences d'un

Business Model design pourrait apporter dans la nécessité, a minima dans la pertinence, d'articuler les fonctions de conception et de pilotage ;

- 2- un flou demeure sur le concept de pilotage qui appelle des représentations négatives chez les praticiens. Pourtant Bouquin (2008), en rappelant les origines du terme pilotage (du grec « Pêdon » – gouvernail –), précise que l'activité consiste en la conduite d'un système. Le pilotage en contexte de PME renvoie aux trois niveaux de la stratégie (Anthony, 1965) : contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel nécessitant une attention et, dans bien des cas, l'intervention de l'entrepreneur, l'une des spécificités de la PME reposant sur une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel (Torrès, 2000). Le chef d'entreprise comme étant tout à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant Marchesnay (1990) ;

- 3- enfin, bien qu'un amalgame persiste entre BM et BP, nous assistons à une évolution des pratiques du BM vers de nouvelles fonctions : outil de révision de la stratégie, de reconception de l'organisation, de créativité et d'innovation etc... pour peu que l'on propose de nouveaux usages du BM aux praticiens, ces derniers s'en saisissent. Le BM est pertinent dans la fonction d'outil de pilotage car il permet de décliner la stratégie globale telle que définie par Desreumaux (1993), en précisant les objectifs à atteindre par domaine d'activité stratégique, en traduisant ces objectifs en indicateurs (utiles à la stratégie fonctionnelle), et en permettant de suivre la trajectoire initiale, de mesurer les actions pour identifier et, le cas échéant, expliquer les écarts entre les objectifs et les réalisations afin de procéder aux actions correctives éventuelles (Verstraete et Jouison, 2018). Le BM contribue à la simplification de l'activité de pilotage qui peut sembler complexe aux praticiens n'y étant que peu ou pas acculturés. Mais la démarche nécessite un effort de pédagogie pour en faire comprendre les buts, les fonctions et les usages.

Cet exercice pourrait relever du rôle des conseillers qui gravitent dans l'environnement du dirigeant, notamment celui de l'expert-comptable auquel se réfère l'entrepreneur sur les aspects de suivi financier, le banquier ou membre du comité stratégique s'il existe. Si l'investisseur suggère des indicateurs et

accompagne, souvent, les dirigeants dans la formalisation du tableau de bord, les entrepreneurs sans investisseur et sans formation au contrôle de gestion semblent assez démunis. Si tant est que l'entrepreneur soit formé au pilotage et que les conseillers qui l'accompagnent interagissent avec lui sur les écarts observés à des fins d'enseignement. Enfin, le BM réunit deux dimensions touchant au contrôle de gestion (Augé et Naro, 2011) : une dimension technico-économique (modélisant, aidant à la décision et évaluant l'action) et une dimension managériale (alignant la stratégie, responsabilisant et orientant les comportements). La recherche sur le BM comme outil de pilotage est, nous l'avons vu au chapitre 3, embryonnaire mais notre recherche montre qu'elle ouvre des perspectives intéressantes et particulièrement d'actualité pour travailler les enjeux de *reporting* avec les entrepreneurs.

Cette recherche ouvre sur tous les problèmes sur lesquels travaillent les gestionnaires et permet d'aborder de multiples thèmes de discussion qui ont nécessité des choix retenus dans le chapitre 6 mais dont les autres pistes de réflexion sont suggérées dans la conclusion de ce travail.

Conclusion générale

Ce travail doctoral s'inscrit dans le programme de recherche, présenté en introduction générale, de l'équipe entrepreneuriat de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Bordeaux. Il a questionné la pertinence du BM dans une fonction d'outil de pilotage.

La problématique faisant ressortir ce questionnement s'est construite sur une littérature relativement large. Les travaux consacrés au *design* ont permis de préciser les enjeux offerts par les cadres théoriques inhérents aux sciences de la conception, de comprendre la percée du *design* dans les organisations et dans la recherche en management, et de faire émerger le modèle de l'acte de *design* (Vial, 2014) dont la proximité avec le projet entrepreneurial a été présentée.

Il n'est d'ailleurs par rare de lire l'expression *Business Model Design*, quoique celle-ci tend à ne retenir que la phase de conception alors que les écrits sur le *design* relèvent également l'importance de la phase de réception touchant à une mise en œuvre du projet invitant, le cas échéant, à des ajustements.

Un autre domaine académique investi par notre recherche documentaire a logiquement porté sur l'objet *Business Model* pour en relever également les pratiques actuelles. Cette investigation conduit à l'identification d'un manque d'utilisation du *Business Model* comme outil de pilotage alors qu'il semble pouvoir prétendre revêtir cette fonction. Cette dernière a nécessité d'étudier la littérature liant la stratégie aux opérations par l'entremise du contrôle de gestion puisque la conception large de ce dernier consiste à apprécier la mise en œuvre des opérations dotées de moyens pour réaliser le projet. Le repérage des écarts entre les souhaits formalisés et les réalisations est aidé par la mise au point d'un tableau de bord à l'usage des dirigeants comportant les indicateurs d'appréciation de la trajectoire du projet. Dit simplement, si le *Business Model* est utilisé et apprécié lors de la conception du projet il peut être étonnant de ne pas le voir servir le pilotage de l'organisation dans la mesure où, en tant que modèle, il comporte et décrit les éléments pertinents de mise en œuvre de ce projet (et leurs articulations).

Dans une certaine mesure, il s'agit de passer d'une conception synchronique du *Business Model* à une vision diachronique de son utilisation en lui faisant endosser une fonction de pilotage pour laquelle la recherche ne s'est pas suffisamment engagée. Afin de participer à combler ce manque, nous avons alors réalisé trois phases empiriques pour apprécier l'utilisation du *Business Model* comme outil de pilotage : une étude exploratoire, une étude de cas unique et une recherche-action multi-terrain sur trois organisations. Les résultats de la recherche

apportent des éléments de réponse à la question de recherche et permettent d'affirmer que le *Business Model* peut revêtir une fonction d'outil de pilotage de l'organisation naissante. D'autres travaux sont néanmoins à réaliser au regard des limites du travail doctoral présentées dans cette conclusion générale. Cette dernière rappelle auparavant ce qui nous semble constituer les apports théoriques et les apports managériaux de la thèse.

a) Contributions théoriques

La première contribution du travail doctoral s'exprime par une recherche académique montrant que le *Business Model* peut raisonnablement revêtir la fonction de pilotage de l'organisation naissante. Le *Business Model* a connu une dissémination importante depuis les années 90 dans les milieux entrepreneuriaux pour sa fonction de conception du projet entrepreneurial, y compris dans ce qu'il apporte lui-même à cette conception (par exemple avec ce que Chesbrough désigne par *Business Model Innovation*). Or, le BM, bien qu'il reste encore amalgamé au BP par les praticiens, trouve aujourd'hui de nouveaux usages reconnus mais restant à investir davantage dans des protocoles rigoureux afin d'apprécier leur pertinence. La contribution théorique principale issue de ce travail doctoral porte sur l'appréciation du BM à endosser la fonction de pilotage afin d'ajuster la trajectoire de l'organisation naissante. Ce faisant, le BM prend une dimension diachronique alors qu'il est parfois critiqué pour son caractère trop synchronique.

La deuxième contribution du travail doctoral est relative aux apports des sciences du *design* au projet entrepreneurial et plus précisément à la phase de réception du projet consistant à évaluer les retours des parties prenantes, en tirer les enseignements utiles à la révision ou à la « reconception » du modèle. Cette réception peut s'appuyer sur l'activité de pilotage par le *Business Model*. Le pilotage s'inscrit généralement dans une logique de régulation visant à comparer, régulièrement, les états observés du système à des objectifs, à des prévisions, voire à des standards ou des normes de fonctionnement afin d'apporter des mesures correctrices en cas de dérives (Bouquin, 2008). Ainsi, l'expression *Business Model Design* doit pouvoir intégrer ce que la littérature sur le *design* apporte avec la phase de réception, laquelle touche une mise en œuvre intervenant dans la conception du projet. Il y a matière à revisiter la littérature sur le *design* pour alerter les chercheurs de ne pas omettre cette phase de réception dans le concept, s'il en est, de *Business Model Design*.

Un troisième apport se situe à la jonction de la théorie et de la pratique lorsqu'est constatée l'utilité du *Business Model* comme fil rouge, ce qui suppose qu'il soit régulièrement mobilisé voire utilisé comme précisément outil de pilotage. L'idée de partager la représentation de la stratégie (*a minima* avec les membres de l'organisation, voire avec les parties prenantes), auparavant travaillée par les chercheurs avec le concept de vision stratégique, trouve ici un écho assez naturel dans la mesure où le *Business Model* peut être considéré comme une forme de représentation partagée entre partenaires s'entendant sur le cœur du projet. Les deux concepts nécessitent d'être discutés pour mieux en cerner soit les contours soit les articulations. L'idée n'étant pas de dire que le Business Model remplace le concept de vision stratégique. La recherche a permis de relever que c'est la dimension diachronique apportée par l'utilisation du BM comme outil de pilotage qui en fait le fil rouge.

b) Contributions managériales

Les contributions managériales relevées ne peuvent être considérées comme immédiatement applicables. Elles nécessitent un travail de valorisation, *a minima* de médiation, sans lequel le propos resterait inaccessible.

Sur le plan managérial, ce travail touche en premier lieu les créateurs de *start-up*, organisations qui, à la recherche de leur modèle, éprouvent des difficultés à s'imposer sur leurs marchés puis à survivre à un développement rapide. Ces dernières connaissent un taux de mortalité très élevé. L'intégration de l'activité de pilotage très en amont des opérations semble utile pour mieux comprendre les conséquences d'un environnement turbulent, pour mieux anticiper les changements stratégiques, pour rendre compte aux investisseurs de l'état d'avancement, et peut-être éviter une fin précipitée résultant d'un manque ou d'un mauvais pilotage. En outre, l'instrumentation du BM en tableau de pilotage a démontré dans les terrains sa pertinence pour trois raisons : l'intelligibilité et la pédagogie de l'outil, sa dimension systémique et évolutive, sa cohérence dans la déclinaison des trois niveaux de la stratégie. Les entrepreneurs ayant utilisé le BM augmenté d'indicateurs de pilotage témoignent d'une vision plus fine de la déclinaison des opérations. Les discussions engagées par les équipes entrepreneuriales sur la stratégie déclinée dans le BM à l'aide d'indicateurs favorisent l'alignement de ces dernières.

En deuxième lieu, le travail doctoral peut apporter aux dirigeants d'organisations plus matures qui y trouveraient une grille de lecture de leur organisation en reliant la stratégie (formulée dans un BM actualisé) et les opérations avec l'évaluation d'indicateurs permettant d'apprécier

l'évolution sur toutes les composantes du BM et leurs liens (aspect systémique). Ainsi, les indicateurs relatifs à la performance économique ne seraient plus les seuls présents. En effet, le *Business Model* ouvre sur des éléments plus qualitatifs. L'évolution des réglementations européennes encourage à un *reporting* des activités des entreprises au prisme du BM et d'indicateurs ESG.

Troisièmement, la recherche peut servir les conseillers en structures d'accompagnement, les consultants et les acteurs du conseil mobilisant le BM pour accompagner les porteurs de projet et dirigeants quelle que soit la phase de développement de l'organisation. Ils ont un rôle de médiation important à jouer dans l'acculturation de leurs publics aux enjeux de pilotage. Ils répondraient alors à une critique régulièrement formulée disant que l'accompagnement se limite trop souvent à la conception et n'intègre pas suffisamment la conduite de l'entreprise créée. Évidemment, cette fonction nécessite de former ces acteurs afin qu'ils puissent jouer le rôle de médiation attendu.

En quatrième lieu, les institutions en charge du financement de l'entrepreneuriat et de l'innovation peuvent y trouver un outil pour le suivi des *startups* soutenues et échanger avec les porteurs de projet autour d'outils de contrôle liés aux conditions initiales de soutien. Si les acteurs du financement privé utilisent des outils élaborés, les acteurs publics trouveront également un outil opérationnel pour nourrir les échanges avec les entrepreneurs bénéficiaires de subventions.

Une voie de valorisation porte précisément sur la transformation des connaissances en outils mobilisables par les intéressés. Par exemple, tout comme le logiciel GRP *Storyteller* de la plateforme GRP-Lab.com a été développé pour aider les porteurs d'un projet à « raconter » celui-ci (donc à le formaliser), une des pistes consiste à enrichir les ressources de cette plateforme par la conception d'un outil permettant de suivre l'évolution du BM. Certes, un outil davantage centré sur le tableau de bord pourrait compléter l'offre actuelle. La difficulté étant l'adaptation de l'outil aux singularités d'un projet donné. Une autre piste est d'ajouter un épisode à la web-série, qui en comporte 13 à ce jour, conçue autour du BM GRP, épisode qui porterait sur le caractère diachronique du BM (outil de suivi et transformation en tableau de bord).

Une communication à destination d'un journal économique permettrait de sensibiliser les entrepreneurs sur les atouts présentés par le BM dans le pilotage des organisations, en s'appuyant sur un exemple de tableau de bord et sur des exemples d'indicateurs. Enfin, une communication en contexte de congrès scientifique nous permettrait de discuter ces résultats avec la communauté de chercheurs s'intéressant au BM mais également avec les spécialistes du contrôle de gestion.

Une première action de valorisation a consisté en l'organisation d'une action de formation au pilotage en direction de 4 entrepreneurs et 5 accompagnateurs. Une seconde forme de valorisation a porté sur l'accompagnement d'un dirigeant en contexte d'incubateur par la réalisation de rendez-vous dédiés au pilotage de son activité. Les effets de cette formation et de cet accompagnement sont en cours d'évaluation mais les apprentissages ont été riches aussi bien côté formatrice qu'apprenants.

Enfin, les enseignants dans le domaine de l'entrepreneuriat, de la stratégie, du contrôle de gestion pourraient se saisir du *Business Model* comme tableau de bord. Des cas pratiques permettraient d'illustrer ces enseignements.

c) Limites de la recherche

Bien que la conception et la mise en œuvre de la recherche s'inscrivent dans une démarche visant la rigueur par la méthode, celle-ci présente néanmoins des limites :

- ce travail doctoral a été réalisé dans un contexte particulier lié à une crise sanitaire sans précédent (COVID 19), entraînant des besoins de pilotage particulièrement forts au regard des incertitudes inhérentes à la période ;
- dans la phase 1, l'étude exploratoire est marquée par un échantillon de créateurs et entrepreneurs, ayant fait l'objet d'un suivi par des structures d'accompagnement qui utilisent voire exigent le BM. Seuls 4 conseillers ont été interrogés dans notre échantillon, limitant les réponses à ces individus ;
- lors de la phase 2, les limites présentées par le cas portent sur l'utilisation d'un outil de pilotage performant lié au degré de maturité de l'organisation et à son contrôle par

l'investisseur principal. En effet, la conduite d'une étude de cas avec une organisation qui a déjà conçu son système de pilotage ne pouvait pas suffire à répondre à la question de recherche car les données collectées porteraient sur d'autres outils utilisés pour le pilotage que le BM dont on a démontré dans la première partie de la thèse qu'il pourrait être un outil pertinent dans les activités de pilotage. De plus, les limites relatives à la méthode de l'étude de cas reposent sur un phénomène naturel inhérent à la subjectivité du chercheur qui n'est pas suffisamment en interaction avec le terrain et au fait que dès le départ, l'étude de cas répond à un problème du chercheur et pas du terrain ;

- enfin, la phase 3 de notre recherche a permis de déployer une boucle de recherche-action identique sur chacune des trois organisations. Le protocole imaginé s'est révélé pertinent pour répondre à la question de recherche et produire des outils pour les entrepreneurs. Toutefois, cette première boucle de RA a mis au jour de nombreux résultats qui nécessiteraient d'être de nouveau étudiés dans une seconde boucle de RA. Cette dernière pourrait interroger les parties prenantes sur l'effet perçu du pilotage de l'organisation. Les principales limites identifiées pour cette RA multi-terrain portent sur deux dimensions. La première repose sur le fait que seule la première boucle de construction et de test de l'outil ait été conduite. La seconde concerne le profil des dirigeants qui nécessite une attention particulière dans l'échantillonnage : un dirigeant ayant une expérience ou une formation antérieure en gestion aurait permis de nouveaux apprentissages sur cette activité de pilotage par le BM.

d) Voies de recherche

Les limites identifiées plus précisément sur chaque terrain de la RA sont autant de voies de recherche autour de secondes boucles à mener :

- le terrain VOL

Sur le plan méthodologique, les résultats obtenus constituent une première boucle de recherche-action qui mériterait d'être poursuivie une fois l'organisation immatriculée et les opérations lancées. Cette deuxième boucle apporterait des temps d'évaluation et de prise de recul utiles au dirigeant et pourrait intégrer des rencontres avec les parties prenantes à l'organisation notamment (conseillers, financeurs, institutions partenaires du projet) pour mieux comprendre leurs attentes et préciser ces attentes en indicateurs.

- le terrain BIK

La principale limite porte ici sur la durée d'immersion sur le terrain. Sauf à considérer que l'instrumentation relève de la première boucle de recherche-action et qu'une deuxième boucle vise à approfondir la phase de test de l'outil auprès de nouvelles parties prenantes et dans une approche longitudinale. Dans cette boucle, des entretiens avec les collaborateurs permettraient de comprendre comment la déclinaison de la stratégie est perçue et interprétée par les nouvelles recrues notamment.

- le terrain RUN

Ce terrain nécessiterait d'être réinvesti une fois un investisseur entré au capital de la *start-up*. La nécessité de pilotage dans ce contexte permettrait de voir si son dirigeant adopte réellement le BM dans sa fonction de pilotage.

Une autre limite tient à la construction du questionnaire se construisant qui a rapidement révélé qu'une vaste littérature, touchant à de nombreux domaines, est concernée. Ce constat peut devenir vertigineux puisque, dans une certaine mesure, et par exemple, toutes les spécialités des sciences de gestion sont touchées. En effet, le principe même de déclinaison de la stratégie conduit aux opérations à conduire auprès de parties prenantes pour lesquelles certaines fonctions sont spécialisées (GRH, marketing, ...).

En raison de la nouveauté du questionnaire posé par la recherche, sous la forme retenue, il a été choisi de rester à un certain niveau d'agrégation compatible avec les compétences managériales générales et non spécialisées des dirigeants d'entreprise naissante appelés à porter plusieurs casquettes.

Enfin, des thématiques plus générales se dessinent également au terme de notre travail :

- de nouvelles explorations du BM au prisme des sciences du *design*

Les modèles historiques (Archer, 1965) et plus récents (D.School, 2005) en sciences du *design* ouvrent des voies d'exploration multiples dans le champ de l'entrepreneuriat : prototypage du projet, communication de ce dernier, des recherches déclinant les phases de ces deux modèles permettraient une nouvelle lecture du projet entrepreneurial ;

- le management de l'innovation à la lecture du *Business Model Design*

Le recours au *design* dans la littérature en management de l'innovation a fait émerger de nouvelles méthodologies basées sur des formes d'expérimentation appelées *test and learn*. Une

recherche empirique mobilisant l'évolution du BM dans cette démarche pourrait apporter de nouvelles contributions théoriques et managériales ;

- le lien entre la vision stratégique et le BM utilisé comme outil de pilotage

Le BM est un outil permettant de revisiter le concept de vision stratégique. Le travail sur les indicateurs intégrés au BM a montré que les créateurs notamment, témoignaient d'une vision plus précise des opérations mais également des scénarios d'évolution de l'organisation. Alignement des équipes dirigeantes, précision dans les prévisions du créateur, les thèmes d'observation sur le terrain sont nombreux ;

- la place du BM parmi les outils de gestion

Notre recherche questionne la littérature relative à la planification stratégique (Ansoff, 1965 ; Marchesnay, 1993), au contrôle stratégique (Lorino, 1993) et plus spécifiquement aux outils de gestion, parmi lesquels le BM trouve aujourd'hui sa place. L'intérêt et les freins à l'adoption du BM dans sa fonction d'outil de pilotage mériteraient des recherches avec des phases empiriques ;

- le tableau de bord dérivé du BM dans la littérature relative aux systèmes d'information

Notre recherche montre qu'il y a un écart entre les besoins de pilotage des jeunes entrepreneurs et les solutions logicielles à leur disposition. Cela renvoie à la recherche d'un système d'information qui pourrait faire l'objet de travaux empiriques également ;

- le *reporting* extrafinancier à la lecture du BM

Les indicateurs non financiers travaillés dans les tableaux de bord sont autant d'indicateurs potentiellement mobilisables dans les systèmes de *reporting* attendus par la directive CRSD. Le BM étant déjà utilisé pour la première partie du rapport extrafinancier, il pourrait être utilisé dans la seconde partie du rapport dédiée aux indicateurs ESG.

Les voies de recherche ouvertes sont nombreuses et encouragent à la pluridisciplinarité.

Les formes de valorisation, sur le plan pratique, notamment permettraient un accompagnement renforcé des entrepreneurs dans la phase de lancement des opérations marquée de multiples difficultés. Cet accompagnement par l'acculturation au pilotage contribuerait peut-être à réduire le taux de mortalité des jeunes entreprises et à accompagner les transitions des organisations plus matures dans une vision plus durable de leurs activités.

Bibliographie

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74-96.
- Abrassart, C. (2011). La naissance de l'éco-conception: acteurs, raisonnements, enjeux de pilotage et horizons d'une rationalisation industrielle (Thèse de doctorat, Paris, ENMP).
- Adrot, A. et Garreau, L. (2010). Interagir pour improviser en situation de crise. Le cas de la canicule de 2003, *Revue française de gestion* n° 203, p.119-131.
- Alauze, M. (2021). Heurs et malheurs du design intégré, processus continu d'intégration du design au sein d'un géant de la grande distribution (Thèse de doctorat, Institut polytechnique de Paris).
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2003). Chapitre La Recherche-Action. Dans Y. Giordano (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, (pp. 85-132). Caen : EMS.
- Allard-Poesi, F. (2019). Chapitre 2. Des méthodes qualitatives dans la recherche en management: Voies principales, tournants et nouveaux itinéraires. Dans : Jean-Luc Moriceau éd., *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (pp. 25-44). Caen: EMS Editions.
- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 14-46). Paris: Dunod.
- Alvarez, M. L. R. (2021). Contribution à l'étude des déterminants du Business Model social: vers une taxonomie axée sur le Business Model et la vision stratégique de l'entrepreneur social (Thèse de doctorat, Université Paris-Nord-Paris XIII).
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of Business Model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- Amit, R. et C. Zott. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 53:3, 40-50.
- Antonaglia, F., Verstraete, T., Néraudau, G. (2019). The conciliation of the scientific, cultural and economic missions of a cultural company through the entrepreneurial orientation of its Business Model. The case of Semitour. 15th International Conference on Arts and Cultural Management, June 23 – 26, 2019, Ca' Foscari University of Venice, Italy
- Anthony, R.N., Dearden, J. Et Vancil, R. F. (1972). *Management control system: texts and cases*. Homewood, RD Irwin.
- APCE. (2013). *Trois ans après : Les facteurs de pérennité des jeunes entreprises*.
- Arlotto, J., Sahut, J. & Teulon, F. (2011). Le concept de Business Model au travers de la littérature. *Gestion 2000*, volume 28(4), 33-47.
- Arnoux, F. (2013). Modéliser et organiser la conception innovante : le cas de l'innovation radicale dans les systèmes d'énergie aéronautiques (Thèse de doctorat Paris, ENMP).

Augé, B., & Naro, G. (2011). Mini manuel de contrôle de gestion. Dunod.

Audretsch, D. (2006). L'émergence de l'économie entrepreneuriale. Reflets et perspectives de la vie économique, 45(1), 43-070.

Ayral, S. (1994). L'intégration du design dans les stratégies de développement des industries de matériaux polymères (Thèse de doctorat, Montpellier 1).

Baden-Fuller, C. et M.S. Morgan (2010). Business Models as models. *Long Range Planning*, 43 : 2/3, 156-171.

Ballereau V. Reboud S. Entrepreneuriat durable : qu'apprend-on du modèle d'affaire des PME de tourisme durable ?. Conférence CIFEPME 26-28 octobre 2016 Trois-Rivières QC Canada.

Bayad, M., & Garand, D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action. *Actes du IV^{ème} Congrès International Francophone de la PME, AIREPME, Metz, France.*

Barneto, P., Degos, J. & Ouvrard, S. (2015). Normes financières et modèle économique : Comment concilier neutralité, comparabilité et pertinence de l'information publiée ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, 13-20. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/rsg.273.0013>

Bartunek, J. & Rynes, S. (2010). The Construction and Contributions of "Implications for Practice": What's in Them and What Might They Offer ?. *Academy of Management Learning & Education*.

Baumard, P. & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 105-128). Paris : Dunod.

Benavent C., Verstraete T., (2000). Entrepreneuriat et NTIC-la construction du BM, In Verstraete, T. (Ed.) *Histoire d'Entreprendre*, Editions Management et Société, p. 89-104.

Bénet, N. B. (2014). Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des droits décisionnels : une analyse de la performance sous le prisme du design organisationnel. Le cas du secteur hôtelier en région PACA (Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis).

Berger-Douce, S. (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ?. *@GRH*, 33, 91-118. <https://doi.org/10.3917/grh.194.0091>

Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 15, 9-29. <https://doi.org/10.3917/mav.015.0009>

Berglund, H.; Bousfiha, M.; Mansoori, Y. Opportunities as Artifacts and Entrepreneurship as Design. *Academy of Management Review*, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 825–846, 2020. DOI 10.5465/amr.2018.0285.

- Bini, L., Simoni, L., Dainelli, F., & Giunta, F. (2018). Business Model and non-financial key performance indicator disclosure. *Journal of Business Models*, Vol. 6, No. 2, pp. 53-57
- Bini, L., Giunta, F., Nielsen, C., Schaper, S., & Simoni, L. (2021). Business model reporting: Why the perception of preparers and users matters. *Journal of Business Models*, 9(1), 1-7.
- Birley, S. ; Westhead, P. A. (1992). « Comparison of new firms in “assisted” and “nonassisted” areas in Great Britain », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.4, p.299-338
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable Business Model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bonakdar A. and Gassmann O. (2016). Design Thinking for Revolutionizing Your Business Models, in *Design Thinking for Innovation*, Springer, pp. 57–66.
- Boncler, J., Valéau, P., & Annette, F. (2012). Le Business Model (BM) Une grille d’analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l’entrepreneuriat social associatif. *Revue internationale PME*, 25(3), 45-89.
- Borja De Mozota, B. (2018). Quarante ans de recherche en design management : une revue de littérature et des pistes pour l’avenir, *Sciences du Design*, n°7, p. 28-45.
- Borja De Mozota, B. ; Chouki M. (2016). Les compétences spécifiques des designers entrepreneurs, De Boeck Supérieur, *Entreprendre & Innover*, p. 45-52.
- Borja de Mozota, B. (2006). The four powers of design: A value model in design management.
- Bouquin, H. (2011). Un dispositif du gouvernement d'entreprise, Les fondements du contrôle de gestion, p. 48-79.
- Bouquin, H. Et Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline, Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 5, p. 93-105.
- Bouquin, H., Nikitin, M. (2003). Les innovations managériales, Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 9, Éditorial, p. 3-5.
- Bousquet, F. (2014). L’influence du lien personnel entre l’entrepreneur et le territoire sur l’ancrage territorial des PME (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Bordeaux, Université de Bordeaux.
- Bourguignon, T. (2018). Entreprises : vers l'excellence : Une méthodologie de la performance par le management agile. Dunod.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of Business Model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

- Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 1-34.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business.
- Brown, T. (2010). *L'esprit design : comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. London : Pearson Education.
- Brown, T., Martin R. (2016). Le design : un levier pour l'action, *Harvard Business Review*, n°16, Août-Septembre.
- Bruce, M., Cooper, R., & Vazquez, D. (1999). Effective design management for small businesses. *Design studies*, 20(3), 297-315.
- Buchanan, R. (1998). Branzi's dilemma: design in contemporary culture. *Design Issues*, 14(1), 3-20.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.
- Bucherer, E.; Eisert, U. ; Gassmann, O. (2013). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *caim_637 183..198*
- Bunnens, L. (2020). *Les conditions de performance de l'innovation de Business Model dans les entreprises établies : une analyse quali-quantitative comparée (Thèse de doctorat, Université de Lille (2018-2021))*.
- Buton, A. (2017). *L'articulation entre modèles d'affaires et stratégies face à un changement technologique majeur Cas des acteurs du livre numérique en France: Cas des acteurs du livre numérique en France (Thèse de doctorat, Université Paris Saclay (COMUE))*.
- Casadesus-Masanell, R. et J.E. Ricart (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 : 2–3, 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. et J.E. Ricart (2011). How to design a winning Business Model. *Harvard Business Review*, January–February, 1-9
- Cautela, C., Zurlo, F., Ben Youssef, K., Magne, S. (2012). *Instruments de design management, théories et cas pratiques*, De Boeck Editions.
- Cauvin, E., & Bescos, P. L. (2005). Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 5-25.
- Chabin, Y., Naro, G., & Travaillé, D. (2003, May). Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. In *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* (pp. CD-Rom).

- Chaïb Setti, A. (2019). L'open source entre concurrents : approche de la création et de l'appropriation de valeurs par les Business Models et la coopétition (Thèse de doctorat, Montpellier).
- Chanal, V., Lesca, H. & Martinet, A. (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 253, 213-229. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.213-229>
- Chanal, V., & Le Gall, A. (2016). Roberto Verganti-Le design au service de l'innovation de sens. Éditions EMS.
- Chatterjee, S. (2013). Simple rules for designing business models. *California management review*, 55(2), 97-124.
- Chabrilat, J. (2018). L'innovation en matière d'outils de gestion dans les organisations culturelles du spectacle vivant: bissociation et créativité en situation extrême de gestion (Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne [2017-2020])
- Chapellier, P., Chauvey, J.-N. Et Naro, G. (2018). « Un contrôle de gestion stratégique pour les entreprises innovantes : (re)penser et piloter son Business Model » Sophie Giordano-Spring et al., Reporting, innovations et société, EMS Editions, chapitre 6, p. 113 -147.
- Chesbrough, H. (2010). Business Models innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43: 2-3, 354-363.
- Chesbrough, H. W. (2007b). Business Model innovation : It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35 : 6, 12-17.
- Chesbrough, H., (2003). The Business Model: connecting internal and external innovation Chapter 4, in *Open Innovation*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA., 63-92.
- Chevalier, F. & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). Caen: EMS Editions. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Christensen C., Rosenbloom R.S. (1995). Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value networks, *Research Policy*, vol. 24, p. 233-257.
- Commission Européenne. (2023). Normes européennes d'information en matière de durabilité – premier ensemble de normes. https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-European-sustainability-reporting-standards-first-set_fr consulté le 10 août 2023.
- Commission Européenne. (2017). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52017XC0705%2801%29&from=EN>, précisions apportées p.10 sur ce que la Commission Européenne appelle le modèle commercial consulté le 30 juin 2023.

- Cossette, P. (2015). Citer : quoi (mais pas qui), sous quelles conditions, dans quels buts et comment. *Revue internationale PME*, 28(1), 7-15.
- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire- dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, N°1 Vol. 2, p. 1-18
- Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. *Revue internationale PME*, 9(1), 123-142.
- Couder, J. (2019). Design, qualité de la relation à la marque et terroir d'origine : le cas du vin (Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes).
- Cross, N. (2007). From a design science to a design discipline: Understanding designerly ways of knowing and thinking. In *Design research now* (pp. 41-54). Birkhäuser Basel.
- Cross, N. (1999). Design research: A disciplined conversation. *Design issues*, 15(2), 5-10.
- Cross, N. (1997). Descriptive models of creative design: application to an example. *Design studies*, 18(4), 427-440.
- Dangereux, K., Chapellier, P., Villesèque-Bubus F. (2016). Outils de contrôle de gestion et innovation en PME. 13ième congrès CIFPME.
- Dechamp, G. (2000). Le rôle de l'environnement physique dans la stratégie de la PME de service (Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France Grenoble).
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2019). Le business model en management stratégique. *Les grands courants en management stratégique*, 249-280.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In *Business models and modelling* (Vol. 33, pp. 31-58). Emerald Group Publishing Limited.
- Demil, B., Lecocq, X. et V. Warnier (2014). Business Models, in F. Tannery, J.P.Denis, T. Hafsi.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Deni, M. (2019). Des sciences du design à la science du design, « Langages », Armand Colin, n° 213, p. 93 à 103.
- Desmarteau, R., Saives, A-L., (2016). Le paysage théorique du modèle d'affaires : cinq défis à l'horizon pour ancrer sa pratique. 13e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
- Desmarteau, R.H. & Saives, A.-L. (2008). Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec. XVIIe conférence internationale AIMS, Nice (28-31 Mai 2008)

Desmarteau, R.H., Saives, A-L. (2016). Le modèle d'affaires : de la quête d'une synthèse à la synthèse de l'enquête. Communication à la XXVe conférence de l'AIMS, Hammamet, Tunisie (mai 2016)

Desreumaux, A., & Bréchet, J. P. (2019). Repenser l'entreprise : une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet. Presses universitaires du Septentrion.

Desreumaux, A. (2015). Théorie des organisations-3e édition. éditions EMS.

Desreumaux, A., (2014). Le BM dans l'histoire des outils de l'analyse stratégique, in Saives et al. (dir), Le processus de construction du modèle d'affaires, Montréal : JFD éditions, 12-61.

Desreumaux, A. (1993). Stratégie. Dalloz.

De Vaujany, F. (2006). Introduction générale au cahier spécial : Les outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques. *Management & Avenir*, 9, 107-108. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/mav.009.0107>

De Vaujany, F. X. (2005). De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion. EMS Editions.

Dixon, L. A., & Colton, J. S. (1998, September). A process management strategy for re-design: an anchoring adjustment approach. In International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference (Vol. 80333, p. V003T03A010). American Society of Mechanical Engineers.

Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(4), 498-526.

Do Vale, G. (2019). Analyse de la transformation d'un Business Model : le cas de la mutation vers une distribution omni-canal (Thèse de doctorat, Lille).

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>

Dubois, L. E. (2015). Le pilotage de la genèse de communautés créatives par le co-design: contextes, dynamiques et organisations. HEC Montreal (Canada).

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>

Durand, T. (2017). Le pivot stratégique. https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Thomas-Durand-Qu-est-ce-qu-un-pivot-strategique-_3744788.html#:~:text=Beretta%20d%C3%A9finissait%20ainsi%20le%20pivot,se%20jeter%20vers%20l'inconnu. Consulté le 8 novembre 2022

Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of management*, 7(1), 75-86.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K.M. et Bourgeois, L.J. (1988). « Politics of strategic decision making in high-velocity environments : Toward a midrange theory », *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Essame, V. N. (2014). La personnalité du design : concept, structure et diffusion. Enquête menée dans un contexte Italien (Thèse de doctorat, Université Paris-Nord-Paris XIII).
- Fabbri, J. & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, 17(3), 86–99. <https://doi.org/10.7202/1018269ar>
- Filion, L. & Lima, E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*, 9-10, 7-20. <https://doi.org/10.3917/entin.009.0007>
- Findeli, A. (2017). Chapitre « Entre ou par-delà art et science : le design ? » in Goyon, M., Dahlem, F., & Guy, B. ASLC 2016 Quatrièmes ateliers sur la contradiction. P.144.
- Findeli, A. (2015). La recherche-projet en design et la question de la question de recherche : essai de clarification conceptuelle, *Sciences du design* N°1, p.45-57.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and Business Model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long range planning*, 51(1), 9-21.
- Fouda, N. (2014). Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises. Études de cas de développement d'entreprise (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Bordeaux, Université de Bordeaux.
- Gagnon, Y.-C. (2011). L'étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition
 Presse de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-3333-2
- Garreau, L., Maucuer, R. & Laszczuk, A. (2015). La mise en œuvre du changement de Business Model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, 19 (3), 169–183.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Pearson UK.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable Business modelling process—A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232.
- Geissdoerfer, M.; Savaget, P. & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process, *Procedia Manufacturing*, Vol. 8, pp. 262–269, <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N., & Hultink, E. J. (2022). Prototyping, experimentation, and piloting in the Business Model context. *Industrial Marketing Management*, 102, 564-575.
- George, G. et Bock A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 : 1, 83-111.
- Germain O. (2013). Postface, In : Collectif, La pratique du modèle d'affaires, JFD Editions.
- Giordano, Y/ & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 29. 10.7202/1037919ar.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative. Armand Colin.
- Goldsby, M. G. et al. Design-Centered Entrepreneurship: A Four Stage Iterative Process for Opportunity Development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 477–490, 2017. DOI 10.1080/08276331.2017.1377396.
- Giordano-Spring, S. & Naro, G. (2018). Reporting, innovations et société : Mélanges en l'honneur du professeur Monique Lacroix. EMS Editions. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/ems.giord.2018.01>
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and Business Model management – A formal control framework to manage Business Model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231–243.
- Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-64). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Gravie-Plande, F. (2021). L'écosystème social territorial, émergence et caractérisation. Une modélisation par la valeur à travers l'auto-ethnographie (Thèse de doctorat, Université de Limoges).
- Greff, J., Lechot Hirt, L. & Sutermeister, A. (2015). Les défis de la recherche en art et en design en Suisse. Un cas d'école : la HEAD – Genève. *Hermès, La Revue*, 72(2), 75-84.
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a Business Model. *Futures*, 89, 14-25.
- Hafsi, M. (2020). Transformation numérique et pilotage de l'évolution de SI: applications dans l'industrie bancaire (Thèse de doctorat, université Paris-Saclay).
- Hamani, A. (2021). L'innovation de Business Model dans les entreprises en réseau : étude au niveau inter-organisationnel (Thèse de doctorat, Normandie).

Heikkilä, M., Solaimani, S., Soudunsaari, A., Hakanen, M., Kuivaniemi, L., & Suoranta, M. (2014). Performance estimation of networked business models: case study on a Finnish eHealth Service Project. *Journal of Business Models* (2014), 2(1), 71-88.

Heikkilä, M., Bouwman, H., Heikkilä, J., Solaimani, S., & Janssen, W. (2016). Business model metrics: an open repository. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2), 337-366.

Helfer J-P., Kalika M. Et Orsoni J. (2010). *Management Stratégie Et Organisation*, 8e éd. Vuibert.

Hentic-Giliberto, M. & Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 16, 27-57. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0027>

Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

Hlady Rispal, M. (2009). La conduite d'études de cas encadrés: Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *Revue internationale de psychosociologie*, XV, 179-200. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/rips.035.0179>

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 253, 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>

INSEE. (2019). En 2019, 61 % des entreprises classiques créées cinq ans plus tôt sont toujours actives.

Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, 30:3-4, 450-470

Jouison, E. (2008). L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche- action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Bordeaux, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 1-35. <https://doi.org/10.3917/entre.081.0002>

Jouison E., Verstraete T., (2008). Business Model et création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 181, p. 175-197.

Jouison E, Verstraete T., Néraudau G., (2021) Préincubation et méthode d'accompagnement pour l'entrepreneuriat étudiant : recherche-action ingénierique sur le terrain d'Ubee Lab. *Revue Internationale PME*, 34(3-4)

Joyce, A. & Paquin, R. (2016). The triple layered Business Model canvas: A tool to design more sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*. 135. [10.1016/j.jclepro.2016.06.067](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067).

- Julien, P. A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale PME*, 14(3), 129-161.
- Kelly, R. (2018). Design in decline: breathing new life into an industry through education. *Design Management Journal*, 13(1), 41-52.
- Kimbell, L. (2018). "Insights from management literature to understand Business Models in arts and cultural organisations ", in Creative Lenses Working Paper No. 2
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*.
- Koenig, G. (1994). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles.
- Kotler, P.; Rath, G. A. (1984). Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool, *The Journal of Business Strategy*, Cambridge Vol. 5, N° 2.
- Kraus, S., Kanbach, D.K., Krysta, P.M., Steinhoff, M.M. and Tomini, N. (2022), "Facebook and the creation of the metaverse: radical Business Model innovation or incremental transformation?", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 9, pp. 52-77. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2021-0984>
- Krémer, F., & Verstraete, T. (2022). The Teaching the Alignment of Business Model Components : The Use of the Movie La La Land. *Journal of Business Models*, 10(2), 129-138.
- Krémer, F., Jouison-Laffitte, E. et Verstraete, T. (2015). Learning and teaching the Business Model : the contribution of a specific and dedicated web application. *3^e Conference – ECSB Entrepreneurship Education Conference*. Lunebourg, Allemagne.
- 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*, 27(1), 65-98.
- Lacle, N. (2020). Etude de la dynamique entrepreneuriale en entrepreneuriat féminin, une lecture par le Business Model du cas des mampreneurs (Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay).
- Laifi, A., (2012). De la légitimité d'un Business Model innovant. Cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris, *Revue Française de Gestion*, n°223, p.75-89
- Lakhal, M. (2019). Le modèle économique des structures à finalité sociale : analyse du processus d'articulation avec le Business Model à travers une approche par les flux de valeur (Thèse de doctorat, université de Limoges).

Lambert, S. C., & 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*, 31(6), 668-681.

Laszczuk, A. (2018). Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking: le cas d'un cabinet de conseil en management (Thèse de doctorat, Université Paris Sciences et Lettres).

Le Bœuf, J. (2015). Histoires du design : questionnement critique. *Sciences du Design*, 1, 76-85. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/sdd.001.0076>

Lecocq X., Demil B., Warnier V. (2006). Le Business Model, un outil d'analyse stratégique, *L'Expansion Management Review*, n° 123, hiver, p. 96-109.

Lefebvre, P. (2018). Comment procèdent réellement les démarches de Design? Le Double Diamant à l'épreuve. In Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP).

Le Gall, A. (2016). Les épreuves de valuation dans le design de services innovants: le rôle des représentations visuelles (Thèse de doctorat Université Grenoble Alpes).

Le Moigne, J. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Loilier, T., Tellier, A. (2020). Les grands auteurs en stratégie. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.loili.2020.01>

Lorino, P. (1995). Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise. Les Editions d'organisation.

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145-162.

Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665-681.

Magretta J. (2002). Why business models matter, *Harvard Business Review*, vol. 80(5), p. 86-93.

Malmrose, M., & Lueg, R. (2019). Business model communication and financial performance in cross national acquisitions. *Journal of Business Models*, 7(5), 70-89.

Malmström, M., & Johansson, J. (2017). Practicing Business Model Management in New Ventures. *Journal of Business Models*, 5(1), 1-13.

Marchesnay, M. (1990). Les stratégies de spécialisation : Encyclopédie des sciences de gestion. Paris, France: Editions Vuibert.

- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M., & Fourcade, C. (1997). Gestion de la PME/PMI (pp. 317-p). F. Nathan.
- Martinet, A. C., Tannery, F., DENIS, J. P., & Hafsi, T. (2014). Encyclopédie de la stratégie. Vuibert. Economica, chap. 4, 39-54.
- Massa L., Tucci C. (2014). Business Model Innovation, The Oxford Handbook of Innovation Management, Chapter 21, Edited by Mark Dodgson, David M. Gann, and Nelson Phillips.
- Masamba, V. (2013). *La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérente à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'incubateur I&F entrepreneuriat en République démocratique du Congo* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Bordeaux, Université de Bordeaux.
- Maucuer, R. (2013). Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
- Maus, A. (2019). Évolution des Business Models d'incubateurs : contribution de la théorie des capacités dynamiques (Thèse de doctorat Montpellier).
- Meiar, A. (2015) Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas. Thèse de Doctorat en Gestion Université de Bordeaux (NNT : 2015BORD0140). (tel-01251972)
- Meiar A., Verstraete T., (2020) « Les écarts de représentation du business model de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs ». *Management International*.
- Meyssonier, F. (2012). « Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation », Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité - Contrôle – Audit tome 18, p. 73-97.
- Meyssonier, F. (2015). Les dispositifs de pilotage de la performance en environnement innovant et incertain: étude comparative de huit startups. *Revue internationale PME*, 28(3-4), 171-193.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). L'entrepreneuriat. EMS éditions.
- Mintzberg, H., (2014). Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center, BK Publishers.
- Minvielle, N. (2011). Design en entreprises. Paris : De Boeck.
- Montemari, M., & Chiucchi, M. S. (2017). Enabling intellectual capital measurement through business model mapping: The Nexus case. In The Routledge companion to intellectual capital (pp. 266-283). Routledge.

Montemari, M., Chiucchi, M. S., & Nielsen, C. (2019). Designing Performance Measurement Systems Using Business Models. *Journal of Business Models*, 7(5), 48-69.

Moratis, L., Melissen, F., & Idowu, S. O. (2018). Sustainable business models. Principles, Promise, and Practice. Cham, Switzerland: Springer.

Mouakhar, K. ; Hachard, V. (2015). Quels Business Models pour les organisations hybrides : une opérationnalisation de l'approche RCOV au sein du secteur de l'open source, Conférence AIMS.

Nakara, W. A. , Jaouen, A., Vedel, B. , Gabarret, I. Et D'andria, A. (2018). « Examining the startup phase of an incubator from a bricolage perspective », *Revue de l'Entrepreneuriat* Vol. 17, pages 103 à 137.

Naro, G. & Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards ». *Revue de l'organisation responsable*, 3, 24-38. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0024>

Naro, G., & Travaillé, D. (2009). À la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du balanced scorecard : le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit* (pp. CD-ROM).

Naro, G., & Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 13(2), 33-66.

Ndour, M. (2017). L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC: une étude comparative de cas France/Sénégal (Thèse de doctorat Sorbonne Paris Cité).

Nkongolo-Bakenda, J.-M., d'Amboise, G. & Garnier, B. (1994). L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 7(1), 35-61. <https://doi.org/10.7202/1008369a>

Nielsen, C., & Roslender, R. (2015). Enhancing financial reporting: The contribution of business models. *The British Accounting Review*, 47(3), 262-274.

Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design issues*, 30(1), 78-96.

Osterwalder A., Pigneur Y., 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., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey: John Wiley & Sons

- Parkman, I., & Malkewitz, K. (2021). "Good Design is Good Business": An Empirical Conceptualization of Design Management Using the Balanced Score Card. *Design Management Journal*, 16(1), 66-77.
- Pascal, A. (2011). L'approche du design science au cœur du débat rigueur/pertinence. In 16ème édition du Colloque de l'Association Information et Management (AIM 2011).
- Pastorelli, I. (2000), « Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action ? Le cas d'une recherche action en contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, n°spécial
- Peche, J.-P. ; Mieyeville, F. ; Gaultier, R. (2016). Design thinking : le design en tant que management de projet, *De Boeck Supérieur*, « *Entreprendre & Innover* », 2016/1 (n° 28), p. 83-94.
- Pepin, M., Tremblay, M., & Audebrand, L. (2022). La Matrice du modèle d'affaires responsable : un outil pour la transformation socioécologique. *Entreprendre Innover*, 54(3), 27-41.P
- Phanuel, D. (2012). Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI: cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de «DECAPIN. *Recherches en Sciences de Gestion*, (87).
- Picq, T. (2017). Le design thinking, de Stanford à l'école primaire française. The Conversation. <https://theconversation.com/le-design-thinking-de-stanford-a-lecole-primaire-francaise-84623>
- Piponnier, A. ; Beyaert-Geslin, A. ; Cardoso, S. (2014). Projet et design, nouveaux mots d'ordre, nouveaux slogans de l'action et des pratiques sociales ?, *Communication et organisation* N°46.
- Proulx, S. (2015). Le design à l'épreuve du concept de pratique. *Sciences du Design*, 2 <https://doi.org/10.3917/sdd.002.0020>
- Ranjatoelina, J. T. (2017). Les business models inclusifs : une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au coeur d'une activité économique, en France (Thèse de doctorat Université de Lille Nord de France; IAE Lille).
- Reboud, S. (2023). L'écriture de science-fiction pour penser le monde et œuvrer pour la durabilité. *Entreprendre & Innover*, 54, 114-123. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/entin.054.0114>
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). P. Roussel & F. Wacheux (Dir), Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- Roux, D. (1988). Le design et son intégration dans l'entreprise (Thèse de doctorat Paris 1).
- Rowe, P. G. (1991). *Design thinking*. MIT press.

- Sacepe, K. (2019). Espaces collaboratifs d'innovation *corporate* et exploration de nouveaux Business Models: le cas d'Altran (Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay).
- Sahakian, J. (2021). Design as a strategic lever for change in an organization: A model for in-house dynamic capability-building (Thèse de doctorat, Institut polytechnique de Paris).
- Saives, A-L., Desmarteau, R., Schieb-Bienfait, N. (dir.), (2013). La pratique du modèle d'affaires, Montréal : JFD Éditions.
- Saives, A-L., Desmarteau, R., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., (dir.), (2014). Le processus de construction du modèle d'affaires, Montréal : JFD Éditions.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion*, (3), 153-164.
- Sammut, S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 61-76.
- Sammut, S. (1995). Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise (Doctoral dissertation, Montpellier 1).
- Sanguinetti, V. (2019). Adoption de l'Open Source par les organisations : Articuler Business Model ouvert et implication dans les communautés (Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3).
- Sarasvathy, S. D. (2003). Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 203-220.
- Savall, H., & Zardet, V. (1992). Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés (No. halshs-00783089).
- Sawamura, H. (2021). Comment les startups gèrent-elles les incertitudes du développement de l'écosystème d'innovation ? : Le cas d'une startup proposant un service de transport à destination des employés d'entreprises, utilisant des véhicules électriques, à Bangalore, en Inde. Thèse de Doctorat Business administration. Institut Polytechnique de Paris (NNT : 2021IPPAX047). (tel-03643896)
- Schmitt, C., Rosker, E. (2015). Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), pp. 71-82.
- Seckler, C., Mauer, R., & vom Brocke, J. (2021). Design science in entrepreneurship: conceptual foundations and guiding principles. *Journal of Business Venturing Design*, 1(1-2), 100004.
- Selmer, C. (2015). Concevoir le tableau de bord : Méthodologie, outils et exemples visuels (pp. 39-53). Paris: Dunod.
- Serboff, T. (2012). Une lecture spatiale de la relation entre stratégie et design organisationnel (Thèse de doctorat, Lyon 2).

- Servantie V., Verstraete T. (2012) « Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3).
- Shafer, S.M., Smith, H.J. & J.C. Linder (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48: 3, 199-207.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.
- Simon, H. (1991). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, traduit de l'anglais par J.-L. Le Moigne, Paris, Dunod (1ère édition, 1969, MIT).
- Simon, H. (1995). *Design and systems: General applications of methodology* (Vol. 3), New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Szostak-Tapon, B. (2006). La profession de designer, une source légitime de créativité, *Revue Française de gestion* (N°161), p. 125-138.
- Szostak, B. L. (2006). L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations: le cas des agences de design en France (Thèse de doctorat, Lyon 3).
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. *sage*.
- Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies.
- Stubbs, Wendy & Cocklin, Chris. (2008). Conceptualizing a "Sustainability Business Model". *Organization & Environment - Organ Environ.* 21. 103-127.
- Susman, G.I. et Evered, R.D. (1978). An assessment of scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603.
- Tahar, C. (2023). Une diffusion réussie d'outils de gestion pour des décisions éclairées : L'exemple de la gestion des capacités dans les services. *ACCRA*, 16, 116-136. <https://doi-org.proxybib-pp.cnam.fr/10.3917/accra.0016.0117>
- Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 160-174.
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 : 2–3, 172-194.
- Terseleer, A. & Witmeur, O. (2013). Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ?, *Entreprendre & Innover*, 19(3), 21-28.
- Thiétart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>

Thomas, L. (2019). Business Models for open source hardware (Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes).

Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International small business journal*, 23(4), 355-377.

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème Congrès International sur la PME, 25-27.

Trébucq, S. (2015). De l'<IR> à l'« Integrated Risk Scorecard » ? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas. *Management & Avenir*, 81, 165-183.
<https://doi.org/10.3917/mav.081.0165>

Trébucq, S., & Magnaghi, E. (2017). ADAM. Recherche et Cas en Sciences de Gestion, 17(1), 79-117.

Trébucq, S., & Magnaghi, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 42, 522-531.

Trébucq, S. (2021). XX. Robert S. Kaplan: ABC, ABM, BSC. Dans : Samuel Sponem éd., Les grands auteurs en contrôle de gestion (pp. 339-357). Caen: EMS Editions. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/ems.spone.2021.01.0339>

Truche, M. & Reboud, S. (2009). Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas. *Revue internationale P.M.E.*, 22(1), 129–160.
<https://doi.org/10.7202/038612ar>

Varenne, P. (2020). La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD²) (Thèse de doctorat, Université de Lyon).

Verstraete, T., Boncler, J., & Dondi, J. (2022). Le business model comme outil de diagnostic-Recherche-action sur le terrain de l'association CIBC 33. *Revue Française de Gestion*, 48(306), 31-58.

Verstraete, T., & Philippart, P. (2019). La valorisation sociétale et managériale de la recherche en gestion. *Revue Française de Gestion*, 45(284), 77-102.

Verstraete, T. ; Jouison, E. (2019). « Anthropological interpretation of the Business Model: myth, institutionalization and sharing », *Journal of Business Models*, 7(4).

Verstraete T., Néraudau G., Jouison-Laffitte E. (2018). Lecture conventionnaliste du cas des établissements Thunevin. *Revue Internationale PME*, 31(1).

Verstraete T., Krémer F., Néraudau G. (2018). Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un business model. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2).

Verstraete T., Jouison E., (2018). « Improvisation et bricolage, raisonnement et mise en œuvre ... », Business Model GRP – Origine, nature et composantes du Business Model, GRP Publications, chapitre 6.19.

Verstraete, T. (2015). « GRP-Lab : d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat », *RIPME*, 38(3-4).

Verstraete T. et al. (2012). « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4)

Verstraete, T. ; Jouison, E. (2010). « Le business model : une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat », *Revue Pour*, numéro 204, mars, 2010

Verstraete, T. et Jouison-Laffitte, E. (2009). Business model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique. Bruxelles, De Boeck Université.

Verstraete, T. ; Jouison, E., (2007). Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise, communication AIMS.

Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). Création d'entreprise et entrepreneuriat. Editions de l'ADREG, 2006, p.518

Verstraete, T. (2003). Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat. Editions de l'ADREG.

Verstraete T. (2001). « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 5-23.

Verstraete, T. (1997). Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise. *Revue internationale PME*, 10(1), 43-72.

Veryzer, R. W., & Borja de Mozota, B. (2005). The impact of user-oriented design on new product development: An examination of fundamental relationships. *Journal of product innovation management*, 22(2), 128-143.

Vial, S. (2015). Revue des revues de recherche scientifique en design, *Sciences du Design*, n°1, p. 120-127.

Vial, S. (2015). Le design (No. 3991, pp. 128-p).

Vial S. (2014). De la spécificité du projet en design : une démonstration. *Communication et organisation* n°46.

Voelpel S.C., Leibold M., Tekie E.B. (2004). « The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leap frog competitors ». *Journal of Change Management*, 4(3), p.259-276

- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche 1. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113-131.
- Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 28, 65-75. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0065>
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004, June). Le business model: l'oublié de la stratégie. In Actes de la 13ième conférence AIMS, Le Havre.
- Weick, K. E. (1998). "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science*, vol. 9, p. 543-555.
- Weller, J.-M. ; Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie, *Sciences du Design*, n° 5, p. 32 à 51.
- Yin, R. (1994). "*Case study research: Design and methods*", 2d edition, Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic organization*, 11(4), 403-411.
- Zott, C. ; Amit, R. (2010). Business Model design : an activity system perspective", *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.

Table des matières

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction générale	7
Partie I / <i>Business Model Design</i> : concevoir le projet entrepreneurial	23
Chapitre 1. Le <i>design</i>, une étape de conception des opérations	26
1.1 <i>Étymologie et évolution de la pratique du design</i>	28
1.2 <i>La recherche en design</i>	39
1.3 <i>Le design management, un courant de recherche émergent</i>	46
1.4 <i>Conclusion du chapitre 1</i>	51
Chapitre 2. Le <i>Business Model</i>, un outil pour concevoir le projet entrepreneurial	53
2.1 <i>Le Business Model dans la pratique</i>	56
2.1.1 <i>Panorama des usagers et des usages du BM</i>	57
2.2 <i>Le Business Model en tant qu'objet de recherche</i>	65
2.2.1 <i>Éléments définitionnels du BM</i>	69
2.2.2 <i>La diversité des recherches sur le BM</i>	76
2.3 <i>Conclusion du chapitre 2</i>	84
Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation naissante par le <i>Business Model</i>	87
3.1. <i>Quid de la stratégie de l'organisation naissante</i>	91
3.1.1 <i>La vision stratégique</i>	92
3.1.2 <i>Le changement stratégique</i>	96
3.2 <i>L'apport du contrôle dans le pilotage des organisations naissantes</i>	101
3.2.1 <i>Définition et fonction du contrôle</i>	101
3.2.2 <i>De la conception au pilotage</i>	106
3.3 <i>Conclusion du chapitre 3</i>	119
Synthèse de la Partie 1 et formulation de la question de recherche	123
Partie II / Piloter le changement de l'organisation naissante	132
Chapitre 4. Posture épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche	134
4.1 <i>Clarification du profil épistémologique et élaboration de la stratégie de recherche</i>	137
4.1.1 <i>Le positionnement épistémologique : un ancrage constructiviste</i>	141
4.1.2 <i>Participation à un projet de recherche sur les fonctions du BM</i>	144
4.1.3 <i>Les thèses récentes sur le BM</i>	148
4.1.4 <i>Une démarche pragmatique et une méthode en 3 phases</i>	154
4.2 <i>Méthodes déployées pour chacune des trois phases empiriques</i>	167
4.2.1 <i>Méthode relative à la phase 1-exploration du terrain</i>	167
4.2.2 <i>Méthode relative à la phase 2-Etude de cas</i>	171
4.2.3 <i>Méthode relative à la phase 3-Recherche-action multi-terrain</i>	174
4.3 <i>Conclusion du chapitre 4</i>	184
Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques	186

5.1 Phase 1- De la stratégie au pilotage : les enseignements tirés de l'exploration du terrain	189
5.1.1 Phase 1 enseignements relatifs aux pratiques actuelles du BM	192
5.1.2 Enseignements obtenus dans la phase 1 relatifs aux pratiques en matière de pilotage	205
5.1.3 Synthèse des enseignements issus de la phase n°1	218
5.2 Phase 2- outil et pratiques de pilotage : l'étude de cas PIL	222
5.2.1 Le cadre opératoire et le contexte de l'organisation PIL	223
5.2.2 La mise au jour du BM et la présentation du système de pilotage de PIL	227
5.2.3 Synthèse des enseignements issus de la phase n°2	241
5.3 Phase 3-spécificités de l'activité de pilotage par le BM selon le degré maturité de l'organisation : la recherche-action multi-terrain VOL, BIK, RUN	243
5.3.1 L'intégration de la notion pilotage dans le BM en construction de VOL	244
5.3.2 L'instrumentation du pilotage dans le BM en évolution de BIK	257
5.3.3 L'intégration de l'évolution de la stratégie dans le pilotage de l'organisation en croissance RUN	274
5.4 Conclusion du chapitre 5	294
Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du Business Model à des fins de pilotage	296
6.1 Un nouvel apport des sciences du design au projet entrepreneurial	299
6.2 Les pratiques évolutives du BM vers de nouvelles fonctions	302
6.2.1 Un amalgame Business Model – Business Plan	302
6.2.2 Le BM comme point d'ancrage puis fil rouge du projet entrepreneurial	303
6.2.3 Des liens étroits entre les fonctions du BM	305
6.2.4 L'instrumentation du contrôle de l'organisation par le BM	307
6.3 Les enjeux de pilotage pour l'organisation naissante	310
6.3.1 La déclinaison de la stratégie et opérations	310
6.3.2 La nécessité de l'apprentissage du pilotage par les entrepreneurs et par les conseillers qui les accompagnent	312
6.3.3 L'intégration et le pilotage de la RSE	313
6.4 Conclusion du chapitre 6	315
Synthèse de la partie 2	317
Conclusion générale	325
Bibliographie	334
Table des matières	355
Table des figures	358
Table des encadrés	361
Table des tableaux	363
Table des annexes	366

Table des figures

Introduction

Figure 0.1 Architecture de la thèse	22
-------------------------------------	----

Chapitre 1. Le *design*, une étape de conception des opérations 26

Figure 1.1 Structuration de la première partie de la thèse	25
Figure 1.2 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 1	27
Figure 1.3 <i>The Process of Design Squiggle</i> proposé par Damien Newman (1993)	33
Figure 1.4 Modèle du <i>design thinking</i> dans le processus d'innovation (Brown, 2009)	34
Figure 1.5 Trois étapes du processus de conception selon B. Archer (1965)	36
Figure 1.6 Modèle du double-diamant proposé par le <i>Design Council</i> (2005)	36
Figure 1.7 Les 5 étapes du <i>design thinking</i> modélisées par la D. School	37
Figure 1.8 Modèle de l'acte de design inspiré d'A. Findeli par S. Vial (2014)	41
Figure 1.9 Répartition des thèses intégrant le terme <i>design</i> publiées depuis 1985	44
Figure 1.10 Le nuage des mots du <i>Design Management</i> de Borja de Mozota (2018)	48

Chapitre 2. Le *Business Model*, un outil pour concevoir le projet entrepreneurial 53

Figure 2.1 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 2	55
Figure 2.2 Trois phases d'évolution du concept de BM adapté de Desreumaux (2014)	66

Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation naissante par le *Business Model* 87

Figure 3.1 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 3	90
Figure 3.2 La vision stratégique du créateur (Verstraete, 1999)	95
Figure 3.3 Niveau de contrôle et processus dans la planification stratégique (Anthony, 1965)	103
Figure 3.4 <i>The Balanced scorecard</i> (Kaplan, Norton, 1996)	109
Figure 3.5 Pilotage de l'organisation par le <i>Business Model</i>	122

Chapitre 4. Posture épistémologique et stratégie de recherche 134

Figure 4.1 Schématisation de la seconde partie de la thèse	134
Figure 4.2 Description des sous-sections du chapitre n°4 de la thèse	137
Figure 4.3 Cheminement pour la construction de la stratégie de recherche	139
Figure 4.4 Un processus d'aller-retour entre la théorie et le terrain (Chanal et al., 1997, 2015)	141
Figure 4.5 Conception de la connaissance et paradigmes épistémologiques (Allard-Poesi et Perret, 2014)	142
Figure 4.6 Description des trois phases successives d'accès au terrain	155
Figure 4.7 Le processus cyclique de la recherche action de Susman et Evered (1978)	166
Figure 4.8 Processus de codage des données pour la phase 1	171
Figure 4.9 Processus de codage des données pour la phase 2	174
Figure 4.10 Description générique des 5 phases de la RA MT, adaptée de Susman et Evered (1979)	177
Figure 4.11 Les items relatifs aux 9 composantes du BM GRP au format Poster (Verstraete, Jouison, 2010)	183
Figure 4.12 Processus de codage des données pour la phase 3	185
Figure 4.13 Intérêt de la démarche empirique en trois phases	186

Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques 186

Figure 5.1 Présentation des sections et sous-sections du chapitre 5	189
Figure 5.2 Trois dimensions inhérentes aux pratiques du BM	193
Figure 5.3 Rapport généré par Alceste sur le corpus « Usages du BM » - phase 1	194
Figure 5.4 Analyse du corpus portant sur les pratiques en matière de pilotage par le logiciel Alceste	208
Figure 5.5 Synthèse des résultats obtenus dans la phase 1-exploration du terrain	220
Figure 5.6 Synthèse des résultats obtenus dans la phase 2-étude de cas PIL	242
Figure 5.7 Description des 5 phases du cycle de la recherche-action spécifiques au terrain n°1 VOL	246
Figure 5.8 Description des 5 phases du cycle de la recherche-action spécifiques au terrain n°2 BIK	259

Figure 5.9 Description des 5 phases du cycle de la recherche-action spécifiques au terrain n°3 RUN	277
Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du <i>Business Model</i> à des fins de pilotage	296
Figure 6.1 Description des sections du chapitre n°6 de la thèse	299
Figure 6.2 Mobilisation du <i>Business Model</i> comme outil de pilotage	301

Table des encadrés

Chapitre 1. Le <i>design</i>, une étape de conception des opérations	26
Encadré 1.1 L'évolution du design au XX ^e siècle : synthèse des écrits de Vial (2015)	31
Encadré 1.2 La notion de projet en <i>design</i>	41
Encadré 1.3 Les formes d'innovation publique par le design (Weller et Pallez ; 2017)	45
Encadré 1.4 La « cuillère d'E. » (Minvielle ; 2006)	46
Encadré 1.5 Design et innovation de sens	50
Chapitre 2. Le <i>Business Model</i>, un outil pour concevoir le projet entrepreneurial	53
Encadré 2.1 BM et modélisation : l'approche par composantes (Tauscher et Abdelkafii, 2016)	57
Encadré 2.2 Le BM comme méthode d'accompagnement (Jouison et al., 2021)	59
Encadré 2.3 BM et organisations culturelles (Antonaglia et al., 2021)	61
Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation naissante par le <i>Business Model</i>	87
Encadré 3.1 L'évolution du contrôle de gestion (Bouquin ; 2008)	102
Encadré 3.2 Le modèle des leviers de contrôle de Robert Simons (1987, 1990, 1991)	104
Encadré 3.3 Définitions et questionnements sur les outils de gestion selon De Vaujany	105
Encadré 3.4 Pilotage et performance : deux concepts aux frontières poreuses	107
Chapitre 4. Posture épistémologique et stratégie de recherche	134
Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques	186
Encadré 5.1 Résultats obtenus sur le pilotage par le BM dans un projet en conception	256
Encadré 5.2 Le terrain BIK confronté aux enjeux de pilotage d'une organisation naissante	262
Encadré 5.3 Résultats obtenus sur le pilotage par le BM dans une organisation naissante	272
Encadré 5.4 Résultats obtenus sur le pilotage par le BM d'une organisation en évolution	290
Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du <i>Business Model</i> à des fins de pilotage	296

Table des tableaux

Introduction

Tableau 0.1 Liste non exhaustive des fonctions possibles du <i>business model</i> (Verstraete et al., 2021).	10
--	----

Chapitre 1. Le *design*, une étape de conception des opérations 26

Tableau 1.1 Sélection de définitions du terme « <i>design</i> »	30
Tableau 1.2 Liste des principales revues scientifiques en <i>design</i> (adaptée de Vial, 2015)	42
Tableau 1.3 Échantillon de thèses publiées en sciences de gestion contenant le terme <i>design</i>	43
Tableau 1.4 Sélection d'articles traitant du <i>design management</i> associé au terme <i>entrepreneurship</i>	49

Chapitre 2. Le *Business Model*, un outil pour concevoir le projet entrepreneurial 53

Tableau 2.1 Recension des thèses publiées en sciences de gestion depuis 2017	
Tableau 2.2 Éléments définitionnels du BM dans la littérature	
Tableau 2.3 Extrait d'une sélection de définitions (Foss et Saebi, 2017)	
Tableau 2.4 Sélection d'articles scientifiques publiés ces dix dernières années sur le concept du BM	

Chapitre 3. De la conception au pilotage de l'organisation naissante par le *Business Model* 87

Tableau 3.1 La gestion de la PME comme un mix de proximité (Torrès ; 2000, p.14)	98
Tableau 3.2 Référentiel des indicateurs de pilotage extraits de la littérature	111
Tableau 3.3 Sélection de publications dont l'objet porte sur le pilotage de la performance par le BM	117

Chapitre 4. Posture épistémologique et stratégie de recherche 134

Tableau 4.1 Programme de recherche (Verstraete et al. ; 2022, p.36)	145
Tableau 4.2 Liste des publications de l'équipe GRP-Lab	146
Tableau 4.3 Étude des méthodes de recherche utilisées dans les thèses	149
Tableau 4.4 Cinq types de configurations dans les études qualitatives (Hlady-Rispal ; 2002, p.20)	153
Tableau 4.5 Les caractéristiques des trois grands types d'entretiens de Chevalier et Meyer (2018, p.108)	157
Tableau 4.6 les types de cas selon Stake (1995)	159
Tableau 4.7 Une définition adaptée des tests-qualité (Hlady-Rispal, 2002, p.82)	160
Tableau 4.8 Les 15 critères génériques de la RA adapté de Jouison-Laffitte (2009, p.35)	163
Tableau 4.9 Échantillon retenu pour la phase 1 exploration du terrain	168
Tableau 4.10 Calendrier de l'étude pour la phase 2 - Étude de cas	172
Tableau 4.11 Spécificités des organisations dans la RA multi-terrain	175
Tableau 4.12 Description de la boucle de recherche-action sur les trois terrains investis	178
Tableau 4.13 Informations sur les critères de scientificité (adapté de Jouison et al. ; 2021)	179
Tableau 4.14 Présentation de l'échantillon retenu pour la phase 3 du terrain	180
Tableau 4.15 Critères de choix des cas et représentativité théorique de l'échantillon	181
Tableau 4.16 Ventilation des indicateurs de pilotage dans une matrice du <i>BM</i> GRP	183

Chapitre 5. Présentation des résultats obtenus dans les trois phases empiriques 186

Tableau 5.1 Présentation de l'échantillon de la phase n°1 consacrée à une exploration du terrain	188
Tableau 5.2. Thèmes abordés dans la phase 1-Exploration du terrain	191
Tableau 5.3 Phases temporelles d'utilisation du BM par les dirigeants interrogés	202
Tableau 5.4 Indicateurs mentionnés par les dirigeants	211
Tableau 5.5 Indicateurs extraits de la fiche Météo du lauréat (Réseau Entreprendre)	212
Tableau 5.6 Outils de pilotage mentionnés par les praticiens	215
Tableau 5.7 Description des données primaires PIL	227
Tableau 5.8 Description des données secondaires : la multiangulation des données pour PIL	226
Tableau 5.9 Business Model GRP au format Poster de PIL	230

Tableau 5.10 Extrait du tableau de pilotage conçu et utilisé par PIL	232
Tableau 5.11 Extraits du tableau de pilotage de PIL dans les composantes du <i>Business Model</i>	238
Tableau 5.12 Degré de maturité des organisations retenues pour la phase	243
Tableau 5.13 Séquençage des 5 phases de la recherche-action sur le terrain n°1 VOL	246
Tableau 5.14 Business Model GRP au format Poster de VOL	248
Tableau 5.15 Business Model GRP au format Poster de VOL enrichi des indicateurs	249
Tableau 5.16 Planning et durée des entretiens réalisés sur le terrain n°2 BIK	259
Tableau 5.17 Business Model de BIK	265
Tableau 5.18 Tableau d'indicateurs évoqués par les dirigeants de BIK	267
Tableau 5.19 Répartition par composantes du nombre d'indicateurs suggérés par l'équipe dirigeante	268
Tableau 5.20 Indicateurs clés retenus par les dirigeants de BIK ventilés dans le BM	269
Tableau 5.21 Description du contenu par séquence des 5 phases de la RA de RUN	277
Tableau 5.22 Business Model GRP au format Poster de RUN	282
Tableau 5.23 Tableau de pilotage réalisé à partir du Business Model de RUN enrichi des indicateurs	284
Tableau 5.24 Tableau de pilotage réalisé à partir du Business Model de RUN	287
Tableau 5.25 Points communs et différences observés dans la RA multi-terrain	294

Chapitre 6. Discussion des résultats : pour un nouvel usage du *Business Model* à des fins de pilotage **296**

Table des annexes

Annexes consultables sans caractère confidentiel

Annexe	1	Matrices de BM par composantes	365
Annexe	2	Guides d'entretien utilisés phase n°1- exploration du terrain	376
Annexe	3	Outils utilisés pour la mise au jour des BM dans la phase n°2- étude de cas et la phase n°3-recherche-action multi-terrain	378
Annexe	4	Extraits du corpus des retranscriptions d'entretiens codés sous Nvivo	383
Annexe	5	Extrait d'un rapport généré sous Alceste portant sur la phase 1-exploration du terrain	384

Annexes présentant un caractère confidentiel transmises exclusivement aux membres du jury

Annexe	6	Business model (format Storyboard) de PIL	3
Annexe	7	Business model (format Storyboard) de VOL	14
Annexe	8	Business model (format Storyboard) de BIK	25
Annexe	9	Business model (format Storyboard) de RUN	36
Annexe	10	Retranscription des entretiens réalisés durant l'exploration du terrain	46
Annexe	11	Retranscription des entretiens réalisés durant l'étude de cas	241
Annexe	12	Retranscription des entretiens réalisés durant la recherche-action multi-terrain	289

Annexe 1. Matrices de BM par composantes

Cette annexe présente des exemples de modélisation du BM :

- 1-Modèle Canvas
- 2-Modèle GRP
- 3-Modèle RCOV
- 4- Magic Triangle
- 5-Modèle TLBMC

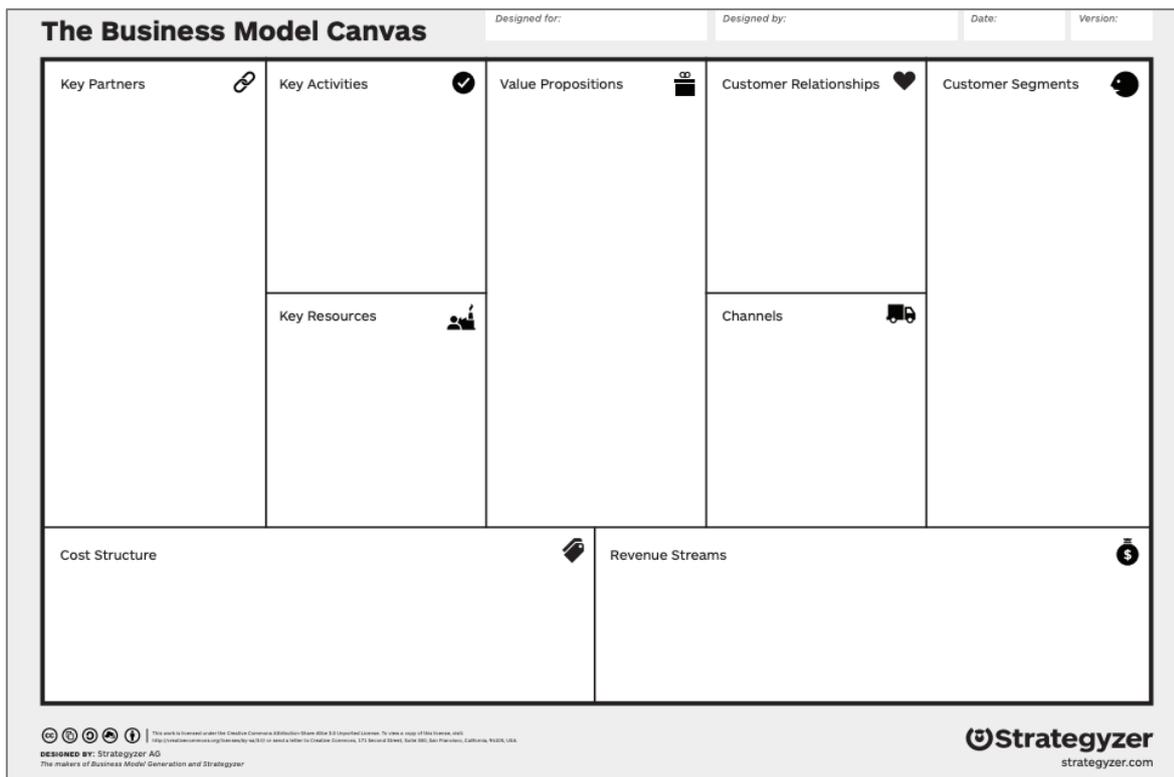
1-Le modèle Canvas

Le modèle ayant fait une fantastique percée internationale est le modèle Canvas proposé par Pigneur et Osterwalder (2010) depuis la sortie de l'ouvrage *Business model Generation* en 2011 et traduit en 130 langues. Les prémices du modèle sont présentées dans la thèse de doctorat en système d'information (2004) d'Alexander Osterwalder sous la direction d'Yves Pigneur en Suisse. Ce modèle par composantes s'appuie un canevas synthétisant le projet entrepreneurial, divisé en 9 cases. La composante *Value Proposition* (expression déjà répandue) y occupe une place centrale et un second ouvrage lui sera consacré en 2015 (*Value Proposition design*). La diffusion de ce modèle tient beaucoup à l'ouvrage qui le présente, esthétiquement innovant et illustré d'exemples de *success stories* dont les dirigeants n'ont certes pas utilisé le modèle, mais ça marche ... (capsules Nespresso, I-pod d'Apple, produits Lego, modèle Google, Xbox, offres freemium de Yahoo et Flickr ou abonnement avec Skype). La seconde partie de l'ouvrage encourage les entrepreneurs à mobiliser les outils offerts par les méthodes relevant du design et notamment du *design thinking* pour mettre au point leur proposition de valeur et plus globalement leur stratégie d'entreprise.

Le succès de la méthode Canvas repose sur sa forme pédagogique, simplifiée et accessible pour tout porteur de projet, elle repose également sur les ressources numériques complémentaires à l'ouvrage disponibles sur Internet (strategyzer.com) et à la communauté en ligne (plus de 5 millions d'utilisateurs selon le site) qui a permis de diffuser ce modèle. Fantastique succès et incroyable dissémination. Les ressources numériques proposées par le site sont des applications

web, des ouvrages, des formations en ligne, des *bootcamps*, ... Chaque service est payant. Le BM Canvas a inspiré ou a servi de base à des modélisations complétant le modèle initial (l'exemple le plus utilisé est le *Lean* BM Canvas) notamment dans les BM durables. On pourra à titre illustratif consulter la proposition de Pepin et al. (2020) mobilisant les enjeux liés à RSE, le modèle intégratif du *Design Thinking* dans les processus d'innovation de Brown (2008) et le modèle Canvas (2009).

Figure annexe 1.1 Les composantes du Business Model Canvas proposé par Pigneur et Osterwalder (2010)



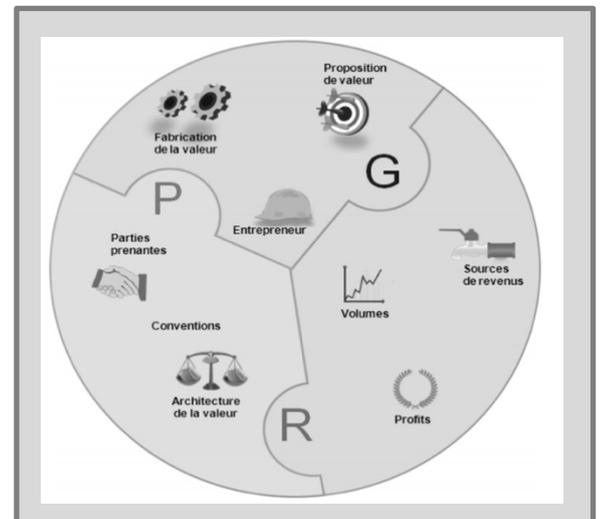
Le recours au *design* est majeur dans les publications de Pigneur et Osterwalder qui conçoivent leurs ouvrages en s'appuyant sur des collectifs pluridisciplinaires et des méthodes issues du design. Le succès de la matrice Canvas a donné lieu à 3 ouvrages complémentaires : « *Testing Business Ideas* » (2020) qui repose sur le prototypage et l'expérimentation. « *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models* » (2020) qui analyse les BM d'entreprises à succès (Amazon, IKEA, Airbnb, Microsoft, Logitech...) et propose de nouveaux outils pour encourager l'innovation. Enfin, le dernier ouvrage de cette série proposé par l'un des deux auteurs de la matrice Canvas s'intitule « *High-Impact Tools for Teams: 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast* » (2021) et est dédié à la gestion d'équipe.

2- Le BM GRP

Le BM GRP a été proposé par Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011a et b) dont on relève quelques prémisses antérieurement, notamment par la mobilisation de la théorie des conventions comme grille de lecture (Verstraete et Saporta, 2006 ; Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008). Ces auteurs définissent 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 GRP), qu'ils reprendront dans la version anglaise de leur ouvrage *The Business Model : A Convention for the Generation, the Remuneration and the Sharing of Value* (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011, p.42). Chaque dimension comporte initialement 2 à 3 composantes. Les auteurs en proposent plusieurs représentations découlant de leurs travaux de recherche. Ainsi dans les figures suivantes, on remarque que celle de droite ajoute une composante à la dimension Partage de la valeur et qu'elle introduit une vision circulaire, témoignant de l'imbrication des composantes les unes avec les autres et introduisant une dimension systémique de l'organisation.

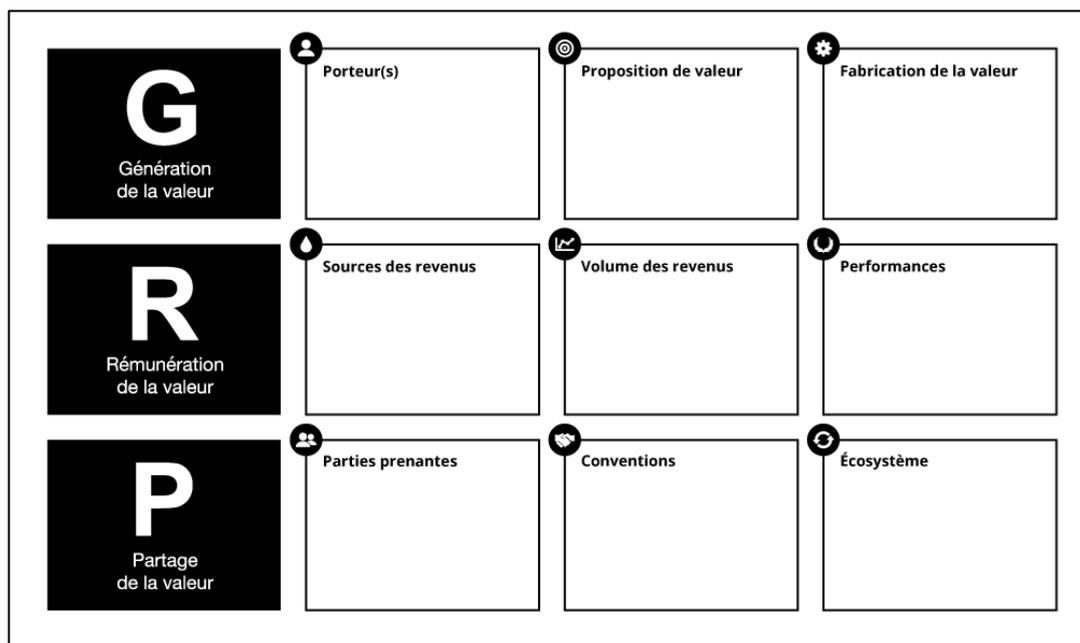
Figure annexe 1.2 Premières représentations du BM GRP (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011 a et b ; Verstraete, Krémer, Jouison-Laffitte, 2012)

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



Chaque dimension accueille désormais 3 composantes (figure x). Les représentations de ce modèle deviennent celles proposées dans les figures suivantes. Le contenu de chaque dimension et de chaque composante s'est précisé au fur et à mesure des recherches conduites depuis 2008 par l'équipe Entrepreneuriat de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations de l'Université de Bordeaux mais reste fidèle à la proposition initiale. Outre la mobilisation de la théorie des conventions pour expliquer la nature du BM, le modèle à 9 composantes de Verstraete et Jouison présente l'originalité de considérer le porteur du projet comme une composante à part entière, une composante conventions et une composante écosystème en considérant que les règles, les normes et plus largement l'écosystème du projet pénètre ce dernier. La dimension Partage de la valeur parle particulièrement aux porteurs de projet non marchand ou relevant de l'entrepreneuriat social non inscrit dans une opération strictement marchande.

Figure annexe 1.3 Le BM GRP selon Verstraete et Jouison (source GRP-Lab.com)



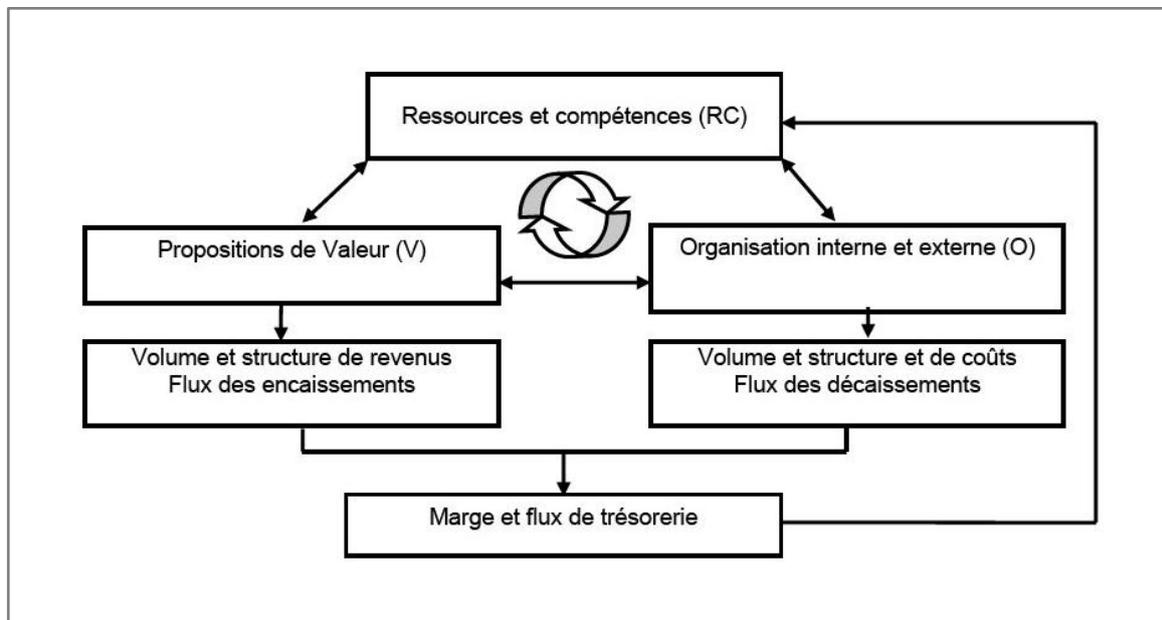
La représentation précédente, sous forme de *Poster* peut être complétée des éléments réels d'un projet grâce au logiciel Storyteller, gratuitement accessible en ligne, lequel permet également de « raconter » le BM sous forme d'un Storyboard (9 paragraphes et 9 illustrations) ou d'un Script, version la plus complète puisqu'en outre, deux pages par composante permettent d'agencer texte et illustrations pour « *storyteller* » le BM imaginé. Le logiciel a été proposé dès 2014 (il est à sa version 3) et le site grp-lab.com présente des cas, une web série (13 épisodes de 5mn environ pour présenter la nature du BM et son contenu), des ouvrages, etc. Ce modèle a donné lieu à la conception d'une méthode à l'usage des pré-incubateurs (Jouison et al., 2021).

3-Le modèle RCOV

Demil, Lecocq et Warnier (2006, 2010) ont conçu un modèle qu'ils définissent comme « *la mise au point d'un outil de description, d'analyse et de créativité pour travailler sur le Business model actuel ou à venir d'une organisation* » (Demil, Lecocq, Warnier, 2013, p.115). Les quatre dimensions du modèle reposent sur : les Ressources et Compétences (RC), l'Organisation (O) et la proposition de Valeur (V). Les auteurs ont mis au point le modèle RCOV en se fondant sur une approche par les ressources dont les prémises sont situées dans les travaux de Penrose (1959).

En résumé, les ressources sont d'ordre logistiques, commerciales et productives tandis que les compétences réunissent l'expertise et le savoir-faire dans l'utilisation des ressources. Les ressources et compétences obtenues par l'organisation sont transformées en une proposition de valeur pour ses clients grâce une organisation optimisée entre les tâches internalisées et celles sous-traitées. Cette démarche aboutit à la marge de l'entreprise qui indique si le BM retenu (combinaison des trois dimensions) est profitable et donc soutenable. Si tel n'est pas le cas, un réajustement au niveau des composantes peut s'effectuer (Mouakhar et Hachard, 2015).

Figure annexe 1.4 Le modèle RCOV (Lecocq, Demil et Warnier, 2010)



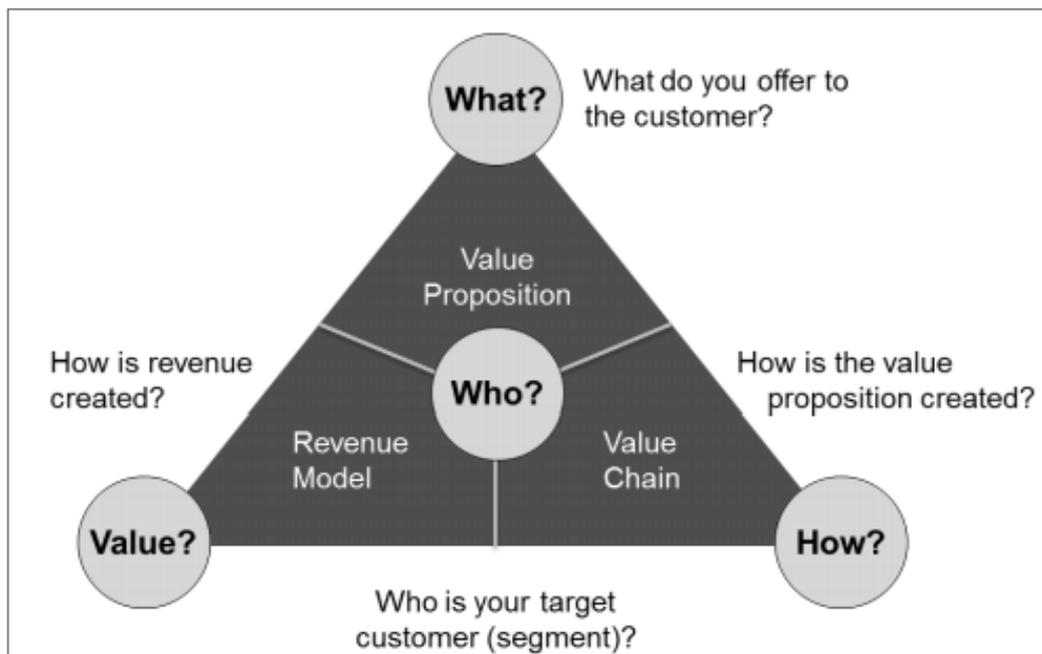
Le modèle RCOV part des ressources et compétences dont l'organisation dispose pour déployer la stratégie d'entreprise. Ce travail d'élaboration, de transformation ou de raffinement du BM consiste pour l'entrepreneur à faire des choix sur les multiples éléments qui constituent chacune des composantes et à exploiter au mieux ces éléments (Warnier, Lecocq et Demil, 2016, p.67).

Du fait des interactions permanentes entre les composantes du modèle RCOV (symbolisées par des doubles flèches dans la figure), celui-ci se prête à une double lecture. D'une part, il reflète le fonctionnement d'une organisation à un moment donné, d'autre part, il permet de réfléchir aux évolutions en cours (dans l'environnement de l'entreprise ou dans l'entreprise elle-même) qui risquent d'affecter chacune des composantes du BM et qui appellent éventuellement des modifications plus ou moins radicales (Demil et Lecocq, 2010). Ce modèle a été publié dans de prestigieuses revues savantes internationales (cf. section 2.2).

4-The Magic triangle

Gassmann, Frankenberger et Csik (2014) proposent une modélisation simplifiée du BM appliqué aux organisations existantes engagées dans une réflexion sur leur évolution qu'ils définissent de la sorte : " *A business model is a recombination of patterns for answering the who-what-how-why questions of a business* " (2014, p.19). Les auteurs proposent un cadre qui structure le BM en quatre dimensions qui reposent sur le client (Who), la proposition de valeur (What), la chaîne de valeur (How) et le modèle de revenus (Value) modélisées sous la figure 6.

Figure annexe 1.5 The « Magic Triangle » of the recombination school (Gassman et al., 2014)



Au cours de leurs travaux de recherche, Gassmann et Frankenberger ont identifié que 90% des BM compétitifs étaient en réalité basés sur des combinaisons de modèles déjà existants dans d'autres secteurs.

Les auteurs (2014, p.20) définissent les fondements des BM comme des réponses aux quatre questions suivantes :

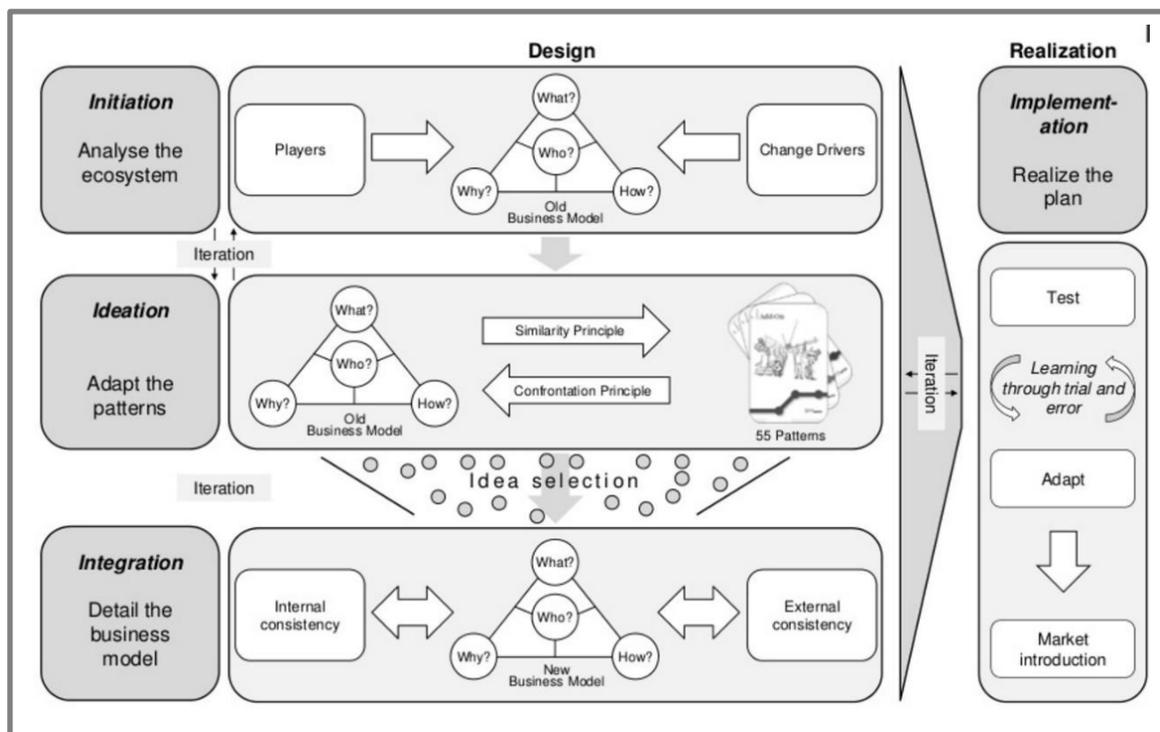
1. Qui “ *Who? Every business model serves a certain customer group (Hamel, 2000). Thus, it should answer the question ‘Who is the customer?’ (Magretta, 2002).* ”

2. Quoi “ *What? The second dimension describes what is offered to the customer, or put differently, what the customer values. This notion is commonly referred to as the value proposition (Teece, 2010).* ”

3. Comment “ *How? To build and distribute the value proposition, a firm has to master several processes and activities. These processes and activities go along with the involved resources (Hedman & Kalling, 2003) and capabilities (Morris et al., 2005).* ”

4. Pourquoi “ *Why? Why does the business model generate profit or, more generally, value? This dimension explains why the business model is financially viable, and therefore relates to the revenue model. In essence, it unifies aspects, such as cost structure and revenue mechanisms.* ” En 2013, les auteurs du modèle créent au sein de l’Université suisse de St Gallen le BMI-Lab consacré à l’innovation de *Business model* (BMI) et mettent au point une méthode appelée, *Business Model Navigator* qui mobilise les méthodes issues du *design* pour faire évoluer la stratégie et le BM de l’organisation.

Figure annexe 1.6 Trois phases relevant de la méthodes Business Model Navigator (Gassmann et al, 2014)

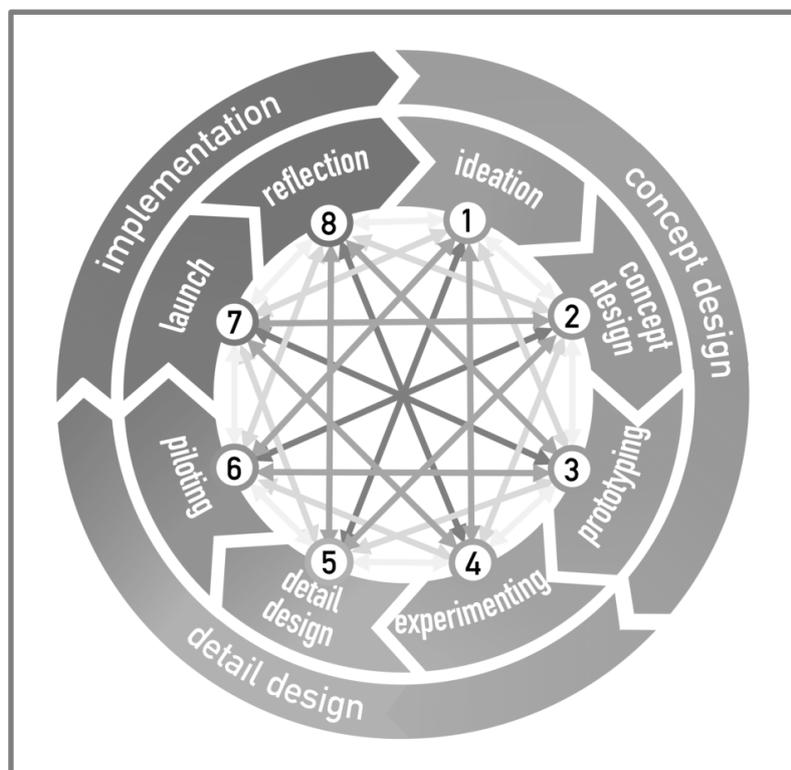


Pour accompagner la méthode, les auteurs ont élaboré un ensemble de ressources composées : d'un jeu de cartes constitué de 55 BM d'organisations, de contenu de formation sur une durée de 2 jours appelés les BMI workshops, d'un programme appelé BMI Sprint, inspiré des méthodes de design sprint au sein duquel, les participants développent une idée de BM innovant en équipe en 5 jours. Chaque équipe passe ainsi d'une problématique correspondant aux besoins des clients au test utilisateur d'un prototype. Enfin, l'outil BMI *Launchpad* permet de concevoir un nouveau BM en ligne inspiré de la méthode Business model Navigator. Si l'ensemble de ces ressources offre de nombreuses pistes de réflexion pour les organisations en termes de réflexion stratégique, elles restent toutefois payantes. Le modèle économique prenant le pas sur les supports pédagogiques.

5-Le CBMIP

La modélisation proposée par le Cambridge BMI process intègre la vision par composante du BM et le phasage proposé dans les méthodes issues du design thinking : phase d'idéation, phase de conception, phase de prototypage, phase d'expérimentation suivi de phases d'ajustement et de diversification. Le modèle d'innovation devient itératif et l'organisation se doit de redémarrer une boucle du processus dès que le précédent BM nécessite d'être revu.

Figure annexe 1.7 The Cambridge Model Innovation Process (Geissdoerfer et Al., 2017)



Conçu par Geissdoerfer, Savaget, Evans (2017), le processus d'innovation du modèle d'affaires de Cambridge appelé CBMIP est un modèle élaboré pour guider l'exercice d'innovation du

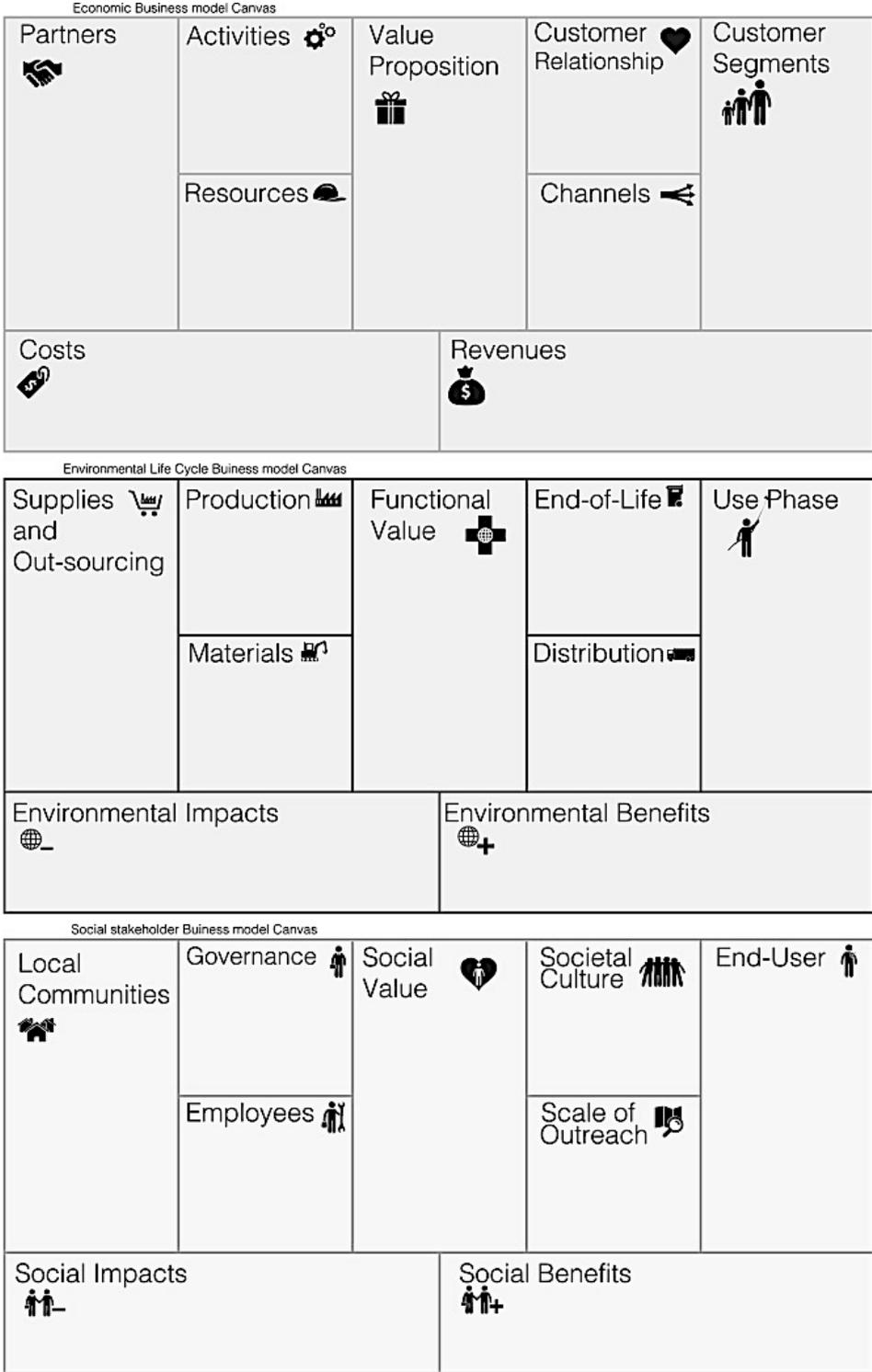
modèle d'affaires des organisations et cartographier les activités nécessaires et les challenges à relever. Pour les auteurs, le modèle se veut à la fois descriptif, car il vise à montrer comment l'innovation en matière de modèle d'affaires se produit dans la pratique, et normatif, car il fournit des orientations sur la façon dont la modélisation durable devrait idéalement être réalisée dans les organisations. Le processus est typiquement cyclique ou répétitif, c'est-à-dire qu'une fois terminé, la plupart des organisations le répéteront à un moment donné pour s'adapter ou réagir aux changements dans leur industrie et leur environnement. L'approche se compose de huit phases ou étapes séquentielles mais itératives, ce qui signifie que même si l'organisation suit le processus étape par étape, elle peut également faire des allers-retours dans le processus.

6- Le TLBMC

Enfin, en réponse aux enjeux liés à la transition environnementale, a émergé un courant appelé Sustainable Business Model (SBM), que l'on peut traduire par Business model soutenable ou durable. Pour Geissdoerfer et al. (2018) le concept a été défini, dans l'objectif de mettre les entreprises au service de la transformation vers un système économique plus durable et de fournir un levier pour intégrer les considérations de durabilité dans les organisations et aider les entreprises à réaliser leurs ambitions de durabilité (Rashid et coll., 2013; Stubbs et Cocklin, 2008; Wells, 2013). Les définitions dans la littérature ont en commun qu'elles décrivent les modèles d'affaires durables comme une modification du concept de modèle d'affaires conventionnel, avec certaines caractéristiques et objectifs ajoutés soit 1) parce qu'elles incorporent des concepts, les principes ou les objectifs qui visent la durabilité; ou 2) parce qu'elles intègrent la durabilité dans leur proposition de valeur, leurs activités de création et de prestation de valeur et/ou leurs mécanismes de capture de la valeur. Les publications décrivent différentes sous-catégories, archétypes ou stratégies génériques pour des modèles d'affaires durables, comme les systèmes produit-service, la base de la pyramide ou les modèles d'affaires circulaires (Bocken et coll., 2014). Nous retiendrons ici la définition proposée par Stubbs and Cocklin, (2008) pour lesquels « *A sustainable business model is "a model where sustainability concepts shape the driving force of the firm and its decision making [so that] the dominant neoclassical model of the firm is transformed, rather than supplemented, by social and environmental priorities."* (p. 103). Ainsi des modélisations ont été proposées à l'image du Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC présenté figure 1.8), un outil pour explorer l'innovation de BM axés sur la durabilité. Il est conçu dans le prolongement du BM Canvas (BMC) d'Osterwalder et Pigneur (2010) en ajoutant deux niveaux supplémentaires : un niveau

environnemental qui introduit une perspective de cycle de vie du produit et un niveau social fondé sur le point de vue des parties prenantes (Joyce et Paquin, 2016).

Figure annexe 1.8 The environmental and social layers of the TLBMC (Joyce and Paquin, 2016)



Le modèle TLBMC adopte une perspective de triple résultat (TBL) pour permettre aux dirigeants et managers d'intégrer explicitement la valeur économique, environnementale et sociale dans une vision holistique de durabilité.

Étudier les matrices à composantes du BM sous l'angle de la pratique et cartographier ses utilisateurs nous a permis de voir que le concept n'est plus seulement aujourd'hui réservé à l'usage des entrepreneurs. Il a connu une dissémination importante dans de nombreuses sphères de la société et a irrigué de nombreux métiers et secteurs d'activité. Les guides, ressources pédagogiques, programmes de formation dédiés au BM sont foisonnants et portés par le succès international du BM Canvas qui révélait au monde de la pratique non pas l'expression (déjà beaucoup employée), mais les capacités ludiques, éducatives et utiles du BM. La conceptualisation de la notion de BM doit beaucoup à la recherche. Osterwalder (2004), l'un des deux auteurs du BM Canvas, a d'ailleurs fait une thèse de doctorat sur l'objet BM, tout comme Jouison (2008), l'un des deux auteurs du BM GRP. Les publications sur cet objet se sont multipliées depuis les années 2000. Le fonds documentaire académique, publié dans les revues prestigieuses en management, est conséquent.

Annexe 2.1 Guide d'entretien à destination des créateurs et des dirigeants

Guide d'entretien

Profil **Entrepreneur**

Préciser le contexte de l'entretien et le temps dont dispose l'entrepreneur pour sa réalisation.

Objectifs généraux 1. Comprendre les usages du BM 2. Comprendre les pratiques en matière de pilotage

Objectifs opérationnels Collecter des verbatim Identifier, répertorier et classifier les outils de pilotage utilisés

Présentation de l'entrepreneur et de son activité

Thème 1. Usages du BM

- Question n°1 Dans les premières semaines consécutives à votre idée d'affaires, comment avez-vous opéré pour concevoir votre projet entrepreneurial ?
- Question n°2 Avez-vous plus précisément utilisé des outils pour formaliser votre projet ?
- Question n°3 Par exemple, avez-vous été formé sur le Business Model ?
- Question n°4 Une fois l'entreprise immatriculée, avez-vous réutilisé le Business Model initialement rédigé ?
- Question n°5 Dans les mois et peut-être les années qui ont suivi le lancement de votre activité commerciale, avez-vous eu l'occasion de vous resservir de votre Business Model ?

Thème 2. Outils de pilotage

- Question n°1 Entre le projet conçu initialement et l'activité réelle de l'entreprise, avez-vous mené une réflexion sur l'évolution des opérations ?
- Question n°2 Si vous deviez citer des indicateurs de pilotage qui spontanément vous viennent à l'esprit, quels seraient-ils ?
- Question n°3 Quels sont les indicateurs de pilotage que vous utilisez ?
- Question n°4 Pouvez-vous préciser à quel rythme vous utilisez ces indicateurs ?
- Question n°5 Pourriez-vous m'indiquer ceux qui vous semblent être les plus pertinents ?

Annexe 2.2 Guide d'entretien à destination des conseillers

Guide d'entretien

Profil **Expert**

Préciser le contexte de l'entretien et le temps dont dispose l'expert pour sa réalisation.

Objectifs génériques	Comprendre les usages du BM	Découvrir les outils de pilotage prescrits
Objectifs opérationnels	Extraire des verbatims	
Objectifs secondaires	Identifier des cas pertinents pour la thèse	

Thème 1. Usages du BM

- | | |
|--------------|---|
| Question n°1 | Quel(s) type(s) de document(s) demandez-vous aux porteurs de projet qui candidatent dans votre structure/dispositif/programme ? |
| Question n°2 | Organisez-vous des formations sur la conception du BM ? |
| Question n°3 | Quel usage faites-vous du BM en matière d'accompagnement des porteurs de projet ? |

Thème 2. Outils de pilotage

- | | |
|--------------|--|
| Question n°1 | Quels outils de pilotage recommandez-vous aux porteurs de projet que vous accompagnez ? |
| Question n°2 | Si vous deviez citer des indicateurs de pilotage qui spontanément vous viennent à l'esprit, quels seraient-ils ? |
| Question n°3 | Pourriez-vous me donner votre avis sur cette grille (présentation du poster GRP avec indicateurs) ? |

Transverse. Cas pour la thèse

- | | |
|--------------|--|
| Question n°1 | Pourriez-vous me recommander un entrepreneur susceptible d'accepter de contribuer à mon travail de recherche ? |
|--------------|--|

Annexe 3. Outils utilisés pour la mise au jour des BM dans la phase n°2- étude de cas et la phase n°3-recherche-action multi-terrain

Tableau annexe 3.1 Contenu détaillé des composantes du BM GRP (source : <https://grp-lab.com/ressource/posters/> consulté le 15 septembre 2020)

Annexe 3.2 Guide des questions par composantes

Tableau annexe 3.1 Contenu détaillé des composantes du BM GRP



(source : <https://grp-lab.com/ressource/posters/> consulté le 15 septembre 2020)

Questions relatives à la composante Génération de la valeur

PORTEUR(S) 	Expérience et parcours antérieur		Sur quelle(s) expérience(s) et quel parcours antérieur vous appuyez-vous pour porter ce projet ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Profil		Quelles sont vos qualités personnelles pour porter ce projet ? Quelles sont vos compétences pour porter ce projet ?	
	Motivations		Quelles sont vos motivations à porter ce projet ?	
	Entourage familial et amical		Quel soutien pouvez-vous trouver au sein de votre entourage familial et amical ?	
	Équipe entrepreneuriale		Si vous portez le projet à plusieurs, comment l'équipe s'est-elle constituée ? En quoi êtes-vous complémentaires ?	
PROPOSITION DE VALEUR 	<i>IDÉE D'AFFAIRES</i>	Origine et nature de l'idée	Quelle est l'idée d'affaires, comment l'avez-vous trouvée et pourquoi vous correspond-t-elle ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
		Mise au point de l'idée	Comment l'idée a-t-elle été travaillée, précisée, mise au point ?	
		Protection	Le business envisagé est-il libre d'exploitation ou fait-il l'objet d'une protection ? Avez-vous pensé à la protection de l'exploitation de votre idée (propriété intellectuelle, industrielle, etc.) ?	
		Transformation de l'idée en offre	Comment l'idée d'affaires se transforme-t-elle en une offre concrète destinée à vos clients ?	
	<i>OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES</i>	Attractivité du marché	Avez-vous des éléments, entre autres chiffrés, révélant l'existence d'un marché attractif ?	
		Cible	A qui destinez-vous votre offre et pourquoi va-t-elle intéresser cette cible ?	
		Concurrence	Qui sont vos concurrents et comment votre proposition se situe-t-elle par rapport à la leur ?	
		Ambition	Quelle est l'ambition du projet (couverture géographique, technologie, notoriété, etc.) ?	
FABRICATION DE LA VALEUR 	Identifier les ressources		Quelles ressources sont nécessaires ou utiles au projet et savez-vous comment vous les procurer ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Agencer les ressources		Comment allez-vous utiliser ces ressources et vous organiser pour "fabriquer" votre offre ?	
	Délivrer la valeur		Comment allez-vous faire connaître votre offre et la rendre accessible à ses destinataires ?	

Source : grp-lab.com

Questions relatives à la composante Rémunération de la valeur

SOURCES DES REVENUS 	Sources par canal		Par quels canaux les revenus de l'exploitation (chiffre d'affaires, subventions de fonctionnement, cotisations, etc.) parviennent-ils à l'organisation (Internet, boutique, zone géographique, etc.) ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Sources par catégories de produits/services/activités		Quels sont les activités, produits et services générant des revenus ?	
	Sources par catégories de clients		Qui paie (éventuelle différence entre utilisateurs et payeurs) ?	
VOLUMES DES REVENUS 	Chiffre d'affaires visé		Quel est le montant de chiffre d'affaires visé et comment l'avez-vous estimé ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Chiffre d'affaires par source		Comment se répartit le chiffre d'affaires entre les différentes sources de revenus ?	
	Capacité à produire le chiffre d'affaires		Avez-vous la capacité de production permettant de réaliser ce chiffre d'affaires ?	
	Part de marché		Pensez-vous raisonnablement pouvoir capter la part de marché visée ? Comment ?	
PERFORMANCES 	PERFORMANCE FINANCIÈRE	rentabilité d'exploitation	Les ventes couvrent-elles les charges ? A partir de quel seuil l'affaire sera rentable (en durée, en volume, en euros...) ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
		rentabilité de l'investissement	Quel est le besoin d'investissement au démarrage de l'activité et comment ce financement est-il envisagé (capital, subventions, prêts, ...) ?	
	PERFORMANCE NON FINANCIÈRE		Prévoyez-vous des actions et résultats particulièrement remarquables et identifiables dans des domaines non financiers : actions environnementales, commerce équitable, notoriété, emploi, gestion du personnel, qualité du marketing, des produits, technologie, etc. ?	

Source : grp-lab.com

Questions relatives à la composante Partage de la valeur

PARTIES PRENANTES 	Identification des parties prenantes	Avec quel réseau d'affaires (parties prenantes) allez-vous travailler ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Attentes des parties prenantes	Quelles sont les attentes des parties prenantes au projet ? Le projet apportera-t-il aux partenaires ce qu'ils attendent ?	
	Apports des parties prenantes	Qu'apportent les parties prenantes au projet ?	
	Attitude des parties prenantes	Quelle est l'attitude (anticipée ou observée) des parties prenantes au projet ?	
	Pouvoir des parties prenantes	Quel est le pouvoir de chaque partie prenante ?	
CONVENTIONS 	Conventions relatives à la situation	Quelles sont les "règles du jeu" (conventions, usages, normes, ...) inhérentes au type de projet (création, reprise, etc.) ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Conventions relatives au secteur	Quelles sont les "règles du jeu" (conventions, usages, normes...) du secteur d'activité dans lequel s'inscrit le projet ?	
	Conventions relatives au métier des partenaires	Quelles sont les "règles du jeu" (conventions, usages, normes...) spécifiques aux métiers des partenaires qu'il faut intégrer ?	
	Conventions relatives à la zone géographique	La zone géographique dans laquelle s'inscrit le projet induit-elle des règles du jeu qui lui sont propres ?	
ÉCOSYSTÈME 	Architecture de la valeur	Comment votre projet va-t-il prendre place dans son écosystème ? Quels sont les acteurs (parties prenantes, parties concurrentes, ou autres) susceptibles d'influencer (positivement ou négativement) les affaires ou d'être influencés par elles ?	+ Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Tendances de l'écosystème	Quelles sont les tendances de l'environnement (politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales) susceptibles d'influencer le projet ? Quelles sont les menaces et les opportunités liées à ces tendances ?	

Source : grp-lab.com

Annexe 4. Extrait d'export de retranscription d'entretiens codés sous NVivo

Fichiers\ITW-04-CAD transcript - § 1 référence encodée [Couverture 4,96%]

Référence 1 - Couverture 4,96%

Moi, c'est plutôt la manière de piloter, c'est piloter l'innovation. Et donc pour moi, c'est plutôt ce que je dis. Il faut que vous ayez une stratégie, une stratégie produit et une stratégie d'innovation. Ça veut dire qu'il faut que vous fassiez votre roadmap.

Fichiers\ITW-05 QUE Transcrip - § 7 références encodées [Couverture 36,76%]

Référence 1 - Couverture 5,07%

Moi j'ai un fonctionnement qui est effectivement dans deux temps dans l'année ou je définis ou je réajuste des objectifs. Il y a une stratégie globale dans l'entreprise avec en fait un horizon où il y a des grands jalons qui sont placés. Et ensuite je prépare annuellement, donc à la fois des objectifs, une révision des objectifs et un point sur les objectifs. Un point sur les objectifs qui sont déjà passés, qui sont sur le temps passé, sur une période et une mise à jour et des objectifs sur un horizon de six mois ou plus, à nouveau un an. Globalement, des objectifs sur le long terme et des objectifs qui sont sur un horizon à six mois.

Référence 2 - Couverture 7,60%

Et et par contre annuellement on a pour la partie objectifs réalisés, c'est pas que l'aspect financier, donc c'est plutôt là on est plutôt sur des objectifs de réalisation, sur des aspects économiques et des aspects non économiques. Donc en fait j'ai une combinaison prévisionnelle. Donc ça, c'est vraiment l'aspect économique avec les investissements, les développements, le chiffre d'affaires, les résultats, etc ... donc j'ai un schéma qui est fait annuellement et révisé en milieu d'année, un peu en début d'année, voire quelques mois, plutôt quatre ou cinq mois avant la fin d'exercice. Généralement, on a fait des révisions. Et puis ensuite, il y a un tableau de bord qui est mis en place pour un suivi, pour un suivi mensuel.

Référence 4 - Couverture 10,59%

il y a plusieurs natures. J'étais vraiment sur l'aspect économique, donc là on est sur vraiment les grands classiques du suivi économique d'une entreprise. Je réalise ces actions avec le cabinet comptable ou l'expert comptable. C'est très formel parce que des formats tout faits, donc on suit ensuite l'activité, on suit la marge, on suit les investissements. C'est finalement tout, tous les toutes les dimensions, principales, économiques qui sont définies au départ dans le prévisionnel et après pour d'autres aspects, on a aussi des indicateurs de suivi d'activité qui sont un peu plus larges. En fait, on a par exemple des indicateurs de qualité, de la qualité des prestations par exemple, qui sont fournies par clients. C'est parfois les enquêtes clients et on a des indicateurs ou on a aussi des indicateurs de temps, de temps de réponse.

Référence 5 - Couverture 1,98%

On est beaucoup plus resserré dans un contexte, et on va raisonner sur les risques et des plans de tout ce qui est planification pour que les choses se passent, tel qu'on les a prévus initialement.

Référence 6 - Couverture 4,20%

Ce qui est compliqué, c'est que c'est qu'aujourd'hui, moi, je suis seul. Et c'est vrai que je suis encore en réflexion permanente avec moi-même, ça fait partie de la vie du chef d'entreprise.

Annexe 5. Extrait d'un rapport généré sous Alceste portant sur la phase 1-exploration du terrain

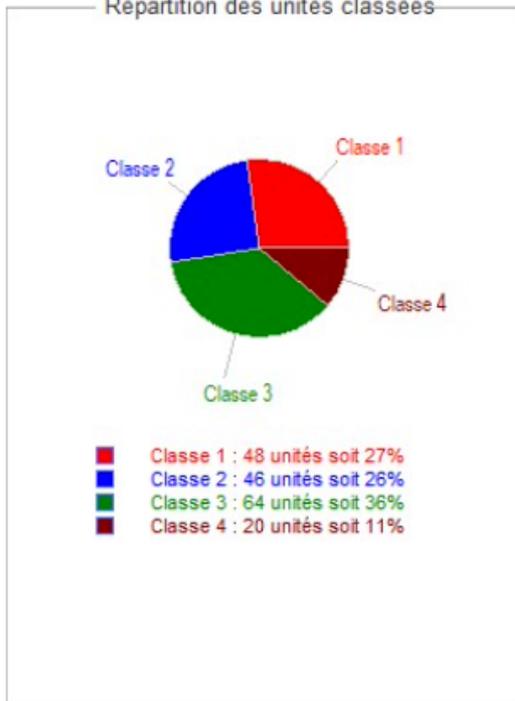
Analyse du corpus sur les usages du BM

Croisement des classifications

Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste :

Nombre de classes stables	4
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	17
Pourcentage d'unités textuelles classées	54 %

Répartition des unités classées



Nombre de mots analysés par classe



Classification ascendante hiérarchique sur le corpus

