



Chaire Entrepreneuriat de l'Université Montesquieu Bordeaux IV

Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment

**Rapport de recherche réalisé dans le cadre de la convention avec la
Fédération Française du Bâtiment de Gironde**



Mars 2011

Avant-propos

C'est avec un plaisir d'emblée confessé que nous cosignons ce mot de remerciement à l'issue d'un travail ayant rapproché l'Université des entreprises du bâtiment. Ce travail a été réalisé grâce à l'engagement de la Fédération Française du Bâtiment de Gironde dans le financement de la Chaire Entrepreneuriat de l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Cette Chaire trace un périmètre autour de trois pôles : la recherche, l'enseignement et la pratique. Son but est de produire de la connaissance sur l'entrepreneuriat de façon prudente, c'est-à-dire en déployant des protocoles reconnus par la communauté scientifique. Le protocole retenu par le travail restitué dans les pages qui suivent est une « recherche-action », laquelle met directement les chercheurs en contact avec les praticiens face aux problèmes rencontrés par ces derniers. Ainsi, la connaissance apportée peut ensuite être raisonnablement transférée dans la pédagogie et la pratique.

Lors d'une première rencontre, le 17 juillet 2009, nous avons discuté de ce but, sans perdre de vue qu'une belle occasion était à exploiter pour rapprocher la science de l'industrie, donc les chercheurs des praticiens. La mise en relation de ces deux communautés, se côtoyant encore insuffisamment, a permis de cerner d'autres objectifs. Par exemple, à investir le terrain des entreprises du bâtiment, les chercheurs (souvent également enseignants) parlent de ce secteur à des étudiants ne pensant pas spontanément venir y travailler notamment lorsqu'ils ne suivent pas une formation technique.

La visée de la recherche menée fut relativement instrumentale, mais sans perdre de vue les soubassements théoriques éclairant les situations de gestion. Elle a posé la question de l'utilité du concept moderne de « Business Model », largement mobilisé par les entreprises Internet, pour les dirigeants du secteur du bâtiment. Les résultats du travail effectué répondent par l'affirmative. Le Business Model est devenu, chemin faisant, un outil ayant été compris par les dirigeants qui ont, pour leur entreprise, participé à sa mise au jour, révélant ainsi des éléments connus, d'autres peut-être oubliés, et sans aucun doute des leviers d'action pour développer l'entreprise, certes si tel est le souhait du dirigeant et s'il est entrepreneur. Cette distinction entre « dirigeant » et « entrepreneur » a également été l'objet d'intéressantes discussions.

Evidemment, il est possible d'aller encore plus loin, qu'il s'agisse de la recherche, de la mise en œuvre de programmes de formation auprès des dirigeants ou de la mise au point d'un outil mobilisable par ces derniers. Comme le désir des deux parties de la convention est de poursuivre les relations, nous espérons prochainement vous communiquer l'exploitation qui a été faite des résultats du présent travail par les suites qui lui ont été données en matière de recherche, toujours avec le souhait de ne pas déconnecter celle-ci de la pratique. Ce challenge a été relevé avec l'aide de différentes parties que nous remercions très sincèrement. En premier lieu, merci aux cinq jeunes dirigeants ayant participé au programme ici restitué et à l'équipe de onze chercheurs impliqués (merci également à Jean Peyroux pour avoir apporté son œil critique à certains moments du travail). Arnaud Fort, lui aussi jeune dirigeant, n'est pas oublié de ces remerciements, puisqu'il est à l'origine de ce rapprochement, ayant pris à cet effet contact avec Jean Dondi, chercheur de l'équipe, qu'il avait eu comme enseignant. Laurent Debord, secrétaire de la FFBG, a, comme toujours, fait preuve d'une disponibilité et d'une réactivité appréciée par toutes les parties. Merci à Jean-Pierre Laborde, Président de l'Université au moment de la signature de la convention, et à Jacques Wermuth, délégué national aux relations avec l'enseignement supérieur de la FFB, pour leur présence et leur contribution aux échanges lors de la conférence de presse annonçant le lancement de l'opération. Jacques Wermuth a, plus tard, pu apprécier la qualité du travail lors de la restitution de celui-ci, le 30 novembre 2010 dans les locaux de la FFBG.

Le 1er mars 2011

*Thierry Verstraete
Professeur des universités,
titulaire de la Chaire Entrepreneuriat de
l'Université Montesquieu Bordeaux IV*

*Jean Soulé-Dupuy
Président de la FFB Gironde*

Sommaire

Introduction	4
1. Les soubassements théoriques : le Business Model comme traduction créatrice d'un sens	8
1.1. La nécessité de modéliser des affaires pour en offrir une représentation par une traduction de l'organisation globale du système entreprise	8
1.2. La théorie des conventions pour expliquer la nature du Business Model	10
1.3. La représentation de la convention pour faciliter l'exercice de conviction	13
2. Un cadre opératoire déployé sur le terrain des entreprises du bâtiment	16
2.1. Un cadre opératoire basé sur une recherche-action	16
2.2. Quelques informations sur le secteur du bâtiment et sur les entreprises composant l'échantillon	22
3. Discussion des résultats : le Business Model est utile, mais génère une attente	24
3.1. Analyse du ressenti des entrepreneurs ayant participé à la recherche et appréciation de l'utilité du Business Model	24
3.2. Apports et limites de l'intervention selon l'équipe de chercheurs mobilisée	25
Conclusion	28
Bibliographie	30
Annexes	34

Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment

Verstraete Thierry (dir.), Jouison-Laffitte Estèle, Kremer Florence, Hlady Martine, Boncler Jérôme, Boucher Thomas, Bousquet François, Dondi Jean, Meiar Alain, Papin Christophe, Scipion Fabrice

*Chaire Entrepreneuriat de l'Université Montesquieu Bordeaux IV
Equipe Entrepreneuriat de l'IRGO (institut de recherche en gestion des organisations)
irgo@u-bordeaux4.fr*

Introduction

La notion de Business Model (BM dans la suite du texte) est apparue avec les *start-up* sur Internet, c'est-à-dire avec ces nouvelles entreprises exploitant les affaires rendues possibles par ce média. Les partenaires potentiels à ce type de projets peinaient, au départ, à comprendre comment il était possible d'y faire des affaires. La nouveauté rencontrait forcément la frilosité de ces partenaires à s'engager. L'absence d'histoire ou de modèle ne permettait pas de s'appuyer sur un référentiel pour effectuer une approche comparative de type *benchmarking*. Les investisseurs, sentant bien un potentiel d'affaires à exploiter avec Internet, étaient à la quête d'un sens au sein d'un domaine émergent. Autrement dit, ils avaient besoin de comprendre un système leur paraissant complexe. Cette complexité était le fruit de la conjonction de plusieurs facteurs parmi lesquels la nouveauté, le vocabulaire employé par des initiés inventant sans cesse de nouvelles expressions, ou encore les astuces à trouver pour capter des revenus alors que l'utilisateur n'était pas forcément le payeur¹, etc. Un effort supplémentaire était alors exigé auprès des porteurs de projet pour rendre intelligible non seulement leur idée puis leur marché, mais également tout un ensemble d'éléments relatifs à la façon de gagner de l'argent, à la chaîne de valeur (captation de ressources pour produire une valeur et dégagement d'une marge), aux relations avec les parties prenantes, etc.

Certains diraient qu'hormis l'hermétisme du vocabulaire employé par les acteurs de ce nouveau domaine se désignant eux-mêmes parfois sous une expression intraduisible (« geek ») : « rien de nouveau sous le soleil ». Ce n'est pas faux. Pour tout type de projet, il convient : de montrer le marché potentiel et la capacité à lever des bons de commande ; d'expliquer comment l'offre va, d'une part, être produite à partir des ressources réunies et, d'autre part, délivrée au marché ; d'estimer le volume d'affaires selon les ambitions affichées ; de rassurer sur la qualité des partenaires ; etc. Pourtant, tel un *buzzword*, l'expression BM s'est diffusée de façon spectaculaire, certes au départ dans le domaine Internet, puis dans ce qui peut être qualifié de « high-tech ». Désormais, on entend parler de BM quelle que soit la nature du projet (économie sociale et solidaire, art, culture, ...), quelle que soit l'expression du phénomène entrepreneurial (création

¹ Par exemple, un site internet était créé et bien fréquenté, réunissant ainsi une communauté d'internautes, mais ces derniers avaient un accès gratuit et n'étaient pas disposés à payer pour le service rendu. Il a fallu imaginer des moyens de capter des revenus (ex : bandeaux publicitaires, services additionnels, etc.).

d'entreprise *ex nihilo* ou impulsion d'une nouvelle activité au sein, ou à partir, d'une entreprise existante, reprise d'entreprise, développement ou régénération d'activités existantes, etc.), quelle que soit la forme institutionnelle (entreprise, association, fondation, ..., du domaine privé ou du domaine public). Ce vocabulaire est entré dans le monde des affaires, à l'origine par la création d'entreprise et ses marchés, maintenant dès que des activités plus ou moins nouvelles sont envisageables, voire pour tout type d'activité même plus anciennes. Ce n'est pas sans agacer certains spécialistes en stratégie condamnant les excès de ceux érigeant le BM comme l'indispensable concept à connaître aujourd'hui.

Ces spécialistes font preuve de prudence pour au moins trois raisons.

Premièrement, bon nombre d'entreprises (en création ou établies) ont réussi, ou réussissent, sans connaître ce concept et sans utiliser les outils en découlant (lorsqu'ils existent...).

Deuxièmement, ces outils ne sont pas toujours explicitement testés² par des théoriciens trop souvent éloignés des réalités du terrain qu'ils décrivent et s'employant avec précipitation à « inventer du BM » pour en faire parfois un concept fourre-tout. Le potentiel de publication émergeant autour du BM n'est pas sans attirer ce type de chercheurs scrutant les appels à communications ou à publications pour des numéros spéciaux auxquels il faut reconnaître le souci de faire découvrir ce qu'il est raisonnable de qualifier, *a minima*, d'objet de recherche. En effet, le terrain s'emparant de cette expression, le chercheur a en charge d'éclairer à la fois sur sa nature, sur ce qu'il peut contenir et, dans un souci de valorisation socio-économique, ce qu'on peut en faire.

Troisièmement, le risque de redécouvrir des choses bien connues est présent. C'est sans doute ce qui motive les critiques formulées par Porter (2001). Pourtant, les perspectives de cet auteur peuvent s'intégrer au BM, quand par exemple la chaîne de valeur est convoquée pour expliquer comment les activités s'agencent dans un ensemble processuel où chaque tâche élémentaire compose les éléments générant une valeur devant dépasser la somme des coûts engagés pour l'engendrer et, ainsi, autoriser une possible marge. Il faut reconnaître que les écrits ou les pratiques mobilisant le BM prennent parfois des raccourcis témoignant d'un manque de connaissance de certains outils pourtant éprouvés. Bref, attention à ne pas réinventer le fil à couper le beurre. Nous verrons, ici, que le BM est peut-être davantage à considérer comme une boîte à outil dont l'utilité est à démontrer, plutôt qu'un outil en soi.

En résumé, une expression se diffuse au sein des pratiques, originellement en contexte de création d'entreprise sur Internet, et les chercheurs y voient un objet d'étude sur lequel ils souhaitent apporter une connaissance raisonnable. En effet, l'enseignant-chercheur ne peut ignorer une notion dont le terrain s'empare. L'équipe de recherche ayant conduit le travail ici présenté s'appuie sur une théorisation ayant été déclinée en outils mis en œuvre sur le terrain de la création d'entreprise (Jouison, Verstraete, 2008 ; Jouison, 2008 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009). L'un des objectifs ici poursuivis est de dépasser ce contexte pour interroger l'utilisation du BM dans le cadre d'une entreprise existante. Qui plus est, alors que le BM servait essentiellement les business sur Internet, puis plus largement les projets high-tech, il semble aujourd'hui utilisé pour tout type de projet, sans que sa pertinence soit empiriquement interrogée, ce qui peut alors légitimement appeler de nouvelles critiques.

² Ce mot est ici utilisé dans un sens générique, c'est-à-dire sans connotation épistémologique.

Nous nous sommes alors questionnés sur l'utilisation et sur la pertinence du BM dans un secteur relativement classique, disons considéré comme tel. Ce secteur est celui du bâtiment. Les entreprises choisies devaient ne pas s'inscrire dans une démarche d'innovation (même si le secteur est innovant, notamment s'agissant des matériaux et des procédés qui y sont mis au point), ceci pour s'éloigner du contexte originel d'apparition de la notion de BM. Il faut dire que l'équipe de recherche travaille dans le domaine de l'entrepreneuriat, où l'entrepreneur tient une place centrale. Il s'avère que la figure de l'entrepreneur a souvent été associée aux dirigeants du secteur du bâtiment. Il suffit de lire la définition donnée par certains dictionnaires pour s'en convaincre. Par exemple, une définition de l'entrepreneur donnée par le Larousse (y compris dans sa version en ligne) est la suivante : « chef d'entreprise spécialisé dans la construction, les travaux publics, les travaux d'habitation ». Les modèles académiques dépassent aujourd'hui ce type de conception. L'entrepreneuriat s'exprime dans différents domaines (art, culture, économie sociale et solidaire, haute technologie, etc.). L'esprit d'entreprise permet, d'une part, à l'individu de se réaliser et, d'autre part, d'apporter de la valeur économique et/ou sociale à l'organisation qu'il crée ou reprend, ou à celle qui l'emploie, que cette organisation relève de la sphère privée ou de la sphère publique, de la firme ou de l'association, du contexte professionnel essentiellement mais pas uniquement. Tout engagement de nature entrepreneuriale ne se réduit pas à la création d'entreprise, ni même à la reprise d'entreprise puisqu'un individu peut entreprendre non pas pour son propre compte, mais pour l'organisation lui confiant un projet de développement (intrapreneuriat). Il ne se réduit pas davantage à l'innovation (bien que celle-ci constitue l'un des paradigmes du domaine ; Verstraete, Fayolle, 2005). Si l'innovation a été en quelque sorte évitée pour les raisons précédemment évoquées, nous nous sommes intéressés à des entreprises présentant *a priori* un potentiel entrepreneurial, notamment en termes de développement.

Le terrain des entreprises du secteur du bâtiment a pu être exploité grâce à la participation de la Fédération Française du Bâtiment de Gironde (FFBG) au financement de la Chaire Entrepreneuriat de l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Avec ce partenariat, ce qui intéressait l'équipe de recherche était d'apprécier la possibilité de déployer à la fois la théorisation du BM et ses déclinaisons en outils avec des entreprises existantes dans un secteur établi et plus exactement sur des activités pouvant être considérées comme traditionnelles (ex : construction d'habitation). Si, du point de vue des chercheurs, le travail fournissait l'occasion d'élargir le contexte de leur travail antérieur, pour la FFBG il s'agissait de fournir aux jeunes dirigeants d'entreprises établies l'occasion de poser une réflexion sur le potentiel de leur entreprise. Selon la FFBG, notamment par la voix de son Président, l'un des problèmes des entreprises du bâtiment du département réside dans la taille des entreprises, jugées trop petites, qu'il faudrait aider à grandir. L'intérêt des chercheurs et celui des acteurs du bâtiment se retrouvent autour du BM qui peut être un outil au service des jeunes dirigeants souhaitant exploiter le potentiel entrepreneurial de leur entreprise. Les premiers échanges entre des chercheurs de l'équipe et des acteurs du bâtiment (les représentants de la FFBG puis les entrepreneurs de l'échantillon) ont conduit à la question de recherche suivante :

le BM peut-il servir les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment ?

Cette question de départ peut paraître trop large mais elle est essentielle surtout lorsqu'on adhère à une conception praxéologique de la recherche, et c'est ici le cas. Lors

de ses précédents travaux, l'équipe a répondu positivement à l'utilité du concept de BM dans le contexte de la création d'entreprise, cette réponse ayant été confortée par une thèse de Doctorat (Jouison, 2008). La présente recherche dépassant ce contexte, les connaissances pouvant être tirées d'un travail rigoureux intéressent autant la recherche que la pratique. En effet, le concept de BM, c'est-à-dire l'intellectualisation ou la modélisation de cette notion (ou *a minima* de ce vocabulaire) est partie d'un souhait de théorisation de la pratique. En retour, partant cette fois de la recherche, sa déclinaison trouve-t-elle un écho auprès de dirigeants dont l'agenda est souvent très chargé ? On peut croire ces derniers peu intéressés pour offrir leur temps à une équipe de recherche. A ce titre, le protocole de recherche doit inclure une appréciation du travail réalisé, laquelle s'exprime par deux moyens. Premièrement, le protocole de recherche apporte une réponse à la question posée, qu'elle soit positive ou négative, et permet ainsi d'apprécier la pertinence de l'intellectualisation du BM (un concept étant une intellectualisation d'un objet). De plus, un questionnaire diffusé auprès des dirigeants ayant participé à la recherche évaluant le travail renseigne sur l'opérationnalité du BM. Autrement dit, outre le protocole déployé, nous avons interrogé les dirigeants sur la recherche, laquelle va être présentée selon la structure suivante.

Dans une première section, il peut être utile de revenir au contexte originel (création d'entreprise) du BM et à sa première fonction (quête d'intelligibilité). Nous verrons que la création de sens constitue le cœur de cette notion. Ce sens n'est pas construit uniquement par un créateur mais par un ensemble de partenaires partageant une certaine vision d'un monde collectivement construit. Cette construction conduit à l'émergence d'une convention faisant du BM, en quelque sorte, le médium de l'expression de la vision de ce « monde commun » aux multiples parties prenantes (dirigeants, fournisseurs, clients, salariés, etc.) que devrait constituer l'entreprise. Cette quête de sens n'est évidemment pas réservée à la création d'entreprise.

Pour les raisons évoquées dans cette introduction, nous nous sommes intéressés aux entreprises du secteur du bâtiment. La deuxième section présente, de façon résumée, d'une part ce secteur souvent peu connu des chercheurs en sciences humaines et sociales et, d'autre part, les cas retenus pour la recherche. La question de celle-ci est la première d'un projet général comportant plusieurs programmes, appelant eux-mêmes plusieurs phases de travail. Ce premier programme mobilise une équipe de 11 chercheurs et de 5 dirigeants sur une période allant de juillet 2009 à février 2011 (si l'on inclut la date de remise du rapport au donateur). Cinq phases constituent ce premier programme qui s'inscrit dans une recherche-action dont les principes sont rappelés.

La troisième section est une discussion des résultats, lesquels reconnaissent l'utilité du BM. La réponse positive à la question de recherche appelle néanmoins une discussion, car elle pose par exemple comme limite que la mise au jour du BM des entreprises étudiées génère une attente, presque frustrante, chez les dirigeants appelant à ce que des suites soient données au travail. Cette limite conduit à proposer des pistes de recherche pour un deuxième programme démarrant en 2011.

Le texte se termine par une conclusion à laquelle s'ajoutent quelques annexes, lesquelles comportent la présentation des BM des entreprises étudiées.

1. Les soubassements théoriques : le Business Model comme traduction créatrice d'un sens

L'introduction rappelle l'origine de l'expression BM, ainsi que la nécessité de rendre intelligible des affaires imaginées sur, et/ou avec, Internet. Cette section montre que le BM est une traduction créatrice de sens pour le collectif réuni autour des affaires. Elle procède en trois temps. Le premier pose les bases de la création de sens au sein d'un domaine paraissant trop complexe aux acteurs susceptibles de s'y engager. Le deuxième présente la grille théorique utilisée pour expliquer la nature du BM. La troisième dépasse le contexte de la création d'entreprise pour interroger l'utilité du BM pour des entreprises existantes dans le cadre de leur possible développement.

1.1. La nécessité de modéliser des affaires pour en offrir une représentation par une traduction de l'organisation globale du système entreprise

Les premières affaires imaginées par quelques esprits créatifs sur Internet étaient souvent incompréhensibles pour les parties prenantes potentielles, notamment les investisseurs, découvrant un domaine complexe. De plus, le vocabulaire employé par les spécialistes Internet n'aidait pas (c'est sans doute encore le cas) le néophyte à comprendre comment y faire des affaires. Nous allons traiter de la nécessité de modéliser le complexe pour ensuite mobiliser une traduction rendant la représentation à la fois accessible et possible.

Depuis von Bertalanffy (1968), les approches systémiques ont insisté sur la nécessité de modéliser par les systèmes pour rendre intelligibles les objets complexes d'étude. Lemoigne (1977) précise que la systémique est une science des systèmes, voire une science de la modélisation par les systèmes. Il s'agit de comprendre comment les choses sont organisées au sein d'ensembles plus ou moins vastes (par exemple une entreprise). L'organisation de ces ensembles est complexe et il convient d'admettre cette complexité pour comprendre le fonctionnement global de l'entité. Celle-ci est composée d'éléments de différentes natures interagissant pour produire des manifestations difficiles à simplifier sans risquer de perdre dans la compréhension du fonctionnement global. Morin (1977) aborde, entre autres, les notions d'ordre et de désordre pour défendre l'idée d'une pensée complexe, c'est-à-dire une pensée admettant la complexité comme une nécessité. Cette pensée sert l'intelligibilité de l'organisation des systèmes complexes. L'une des idées clés de la systémique est d'admettre l'impossibilité de comprendre le fonctionnement d'un tout par une décomposition de ses parties ensuite ré-agencées mécaniquement. Cela rejoint aussi l'idée que le tout n'est pas la somme de ses parties. L'organisation est plus complexe. Par son action, l'organisation structure les éléments d'un système en leur affectant une place et une fonction dans ce système, ce dernier étant lui-même un élément d'un autre système plus vaste dont il est tout ou partie. En considérant son entreprise comme un système complexe, tout dirigeant doit considérer l'ouverture de celui-ci et tenter d'y mettre de l'ordre par une organisation adéquate. Celle-ci correspond à un agencement ou à une mise en ordre. Cette dernière est, certes, relative à l'observateur. Atlan (1979) illustre cette relativité avec des documents apparemment empilés n'importe comment sur le bureau de leur propriétaire, mais qui s'y retrouve parfaitement et qui, si quelqu'un d'autre devait

« ranger » ces documents, serait incapable de retrouver quoi que ce soit. L'organisation est toujours relative et, ainsi vu, organiser, c'est ordonner l'évolution des éléments (tangibles, intangibles, ... humains, non humains, ...), dans un sens favorable à l'organisateur, encore faudra-t-il que ce dernier fasse partager son but aux acteurs qu'il souhaite voir participer. Il faudra qu'il les aide à voir l'ordre qu'il tente d'établir et les inciter à y contribuer. Dans le système entreprise, le dirigeant doit ainsi convaincre les parties prenantes d'apporter les ressources de toute nature permettant d'organiser les choses de sorte à atteindre le futur désiré.

Pour résumer l'approche systémique, notamment dans une perspective de sciences humaines et sociales auxquelles elle n'est évidemment pas réservée, il s'agit de considérer que les objets d'étude (c'est-à-dire, d'un point de vue gnoseologique, les choses sur lesquelles un objectif d'apport de connaissance est envisagé) sont des systèmes complexes qu'il ne faut pas simplifier en les divisant dans le but de, tout d'abord, comprendre les parties les composant pour, ensuite, agréger celles-ci pour comprendre le fonctionnement du tout. Il convient plutôt d'appréhender l'objet comme une dynamique de composés en interaction (ce serait notre définition d'un système) et ouvert sur d'autres systèmes. La dynamique intègre le mouvement et la structure, c'est-à-dire la nature et les composés en interaction. La systémique vise la représentation de la chose (donc de l'objet), c'est-à-dire l'acquisition d'une connaissance sur elle. A ce titre, comprendre une entreprise nécessite de mettre au jour ce qui constitue le cœur de ses affaires grâce à une modélisation rendant intelligible l'organisation afférente, laquelle ne se restreint pas à un organigramme ou à un processus de fabrication pour intégrer d'autres aspects, y compris intangibles.

S'agissant de la traduction, il convient de revenir au contexte d'apparition de l'expression BM. Il s'agissait de rendre intelligible le système-entreprise envisagé dans le système plus vaste qu'est Internet. Il était illusoire de faire comprendre, par exemple à un investisseur, le fonctionnement total d'Internet (c'est-à-dire à la fois de l'ensemble et de chacune de ses parties), mais il fallait pourtant bien livrer une représentation de l'affaire envisagée, c'est-à-dire la rendre intelligible.

Quel que soit le système étudié, pour que l'image qui en est donnée (représentation par un texte, un schéma, une formule mathématique, un récit ... ou une combinaison de plusieurs formes) soit intégrée par le destinataire de la connaissance apportée, encore faut-il que le langage utilisé soit compris par celui-ci. Pour passer d'une image représentative du système à une représentation cognitive (c'est-à-dire à la génération d'un schéma mental créateur de sens pour celui qui apprend), il convient en effet de transmettre selon un langage accessible³. Cette transmission ne concerne pas uniquement le vocabulaire employé. En prenant une autre perspective, la théorie de la traduction, qui ne se réduit pas à des considérations linguistiques, pourrait être également convoquée pour montrer l'implication des différentes composantes en tant que médiateurs ou intermédiaires des liens d'un système⁴. Ces composantes sont humaines (ex : les parties prenantes) ou non humaines (ex : Internet). Elles formulent des problèmes auxquels sont apportés des solutions stabilisant le système, cette solution pouvant être le BM dans le cas qui nous intéresse ici (la théorie de la traduction parlerait de point de passage obligé). Il s'agirait alors de réunir un groupe de départ, impliquant un nombre réduit d'acteurs pour l'occasion enrôlés, c'est-à-dire que ces acteurs se voient affectés une tâche au sein du système pour agir en tant

³ Les sciences de l'éducation pourraient être convoquées.

⁴ On lira avec intérêt Callon et Law (1988), Akkrich et Callon (2006).

qu'intermédiaires et, ainsi, lier un réseau se développant en intégrant d'autres acteurs, ou pas. La mise en relation des acteurs est rendue possible par la traduction, c'est-à-dire par l'établissement d'un lien entre des enjeux *a priori* hétérogènes. Dans notre cas, s'agissant des acteurs humains (les fournisseurs, les salariés, les entrepreneurs, les acteurs du développement local, etc.) ont des enjeux spécifiques mais participent ensemble à un système se stabilisant, notamment par la voie du porte-parole essentiel qu'est l'entrepreneur dans le système entreprise nous intéressant ici. Plus exactement, il est le traducteur du problème et doit se faire accepter dans ce rôle, ce qui sera facilité lorsque ce problème intègre les attentes d'un collectif. Ce dernier point nous semble essentiel dans la création d'un sens constituant la genèse du BM, c'est-à-dire la façon dont un ensemble partage la façon dont les affaires sont envisagées. La théorie des conventions constitue le corpus que nous mobilisons pour expliquer ce sens pour le collectif, donc la nature, du BM. La traduction suppose une compréhension, autrement dit pour convaincre et faire adhérer, il faut d'abord être compris (et avoir traduit), et comprendre soi-même l'engagement dans le réel au sein duquel on tente de faire partager une représentation (l'intelligibilité). La théorie des conventions nous aide à comprendre la naissance et le partage de cette représentation.

1.2. La théorie des conventions pour expliquer la nature du Business Model

Verstraete et Jouison-Laffitte (2010), en reprenant Desreumaux (1998), rappellent que l'équilibre de l'organisation (cf. Barnard, 1938 ; Simon, 1947) dépend de l'apport d'un ensemble d'acteurs attendant en retour une rétribution (ex : un salaire rétribuant le travail d'un employé, un produit comme un paiement pour les clients, etc.). La relation est durable si chaque partenaire est satisfait selon son propre système d'évaluation. Ce qui veut dire qu'un possesseur de ressources (financeur pour l'argent, bailleur pour un local, salarié pour son travail, ...), avant d'apporter celles-ci, fait généralement, pour ne pas dire toujours, plus ou moins explicitement part de ses attentes. La solution au problème qui lui est soumis doit intégrer ces dernières. A défaut, il ne s'engage pas.

Ainsi vu, le problème générique posé par l'entrepreneur (par exemple l'identification d'une demande non satisfaite), et auquel il voit une solution profitable, considère les enjeux pour les parties prenantes potentielles. Il est le fruit d'un collectif exigeant. Verstraete et Jouison-Laffitte, qui travaillent le BM en contexte de création d'entreprise, parlent de « cristallisation » des parties prenantes (et ils convoquent la théorie afférente). Cette cristallisation autour d'un projet de création d'entreprise est liée à une représentation collective faisant accord sur la façon de concevoir l'affaire en démarrage. Sans cet accord, les chances de cristallisation sont faibles. Par exemple, un fournisseur n'osera pas livrer sa marchandise par crainte d'un échec du projet, donc par peur de ne pas être payé.

Les auteurs partent de la discipline économique, plus exactement du numéro de mars 1989 de la Revue Economique où sont posés les jalons d'un programme de recherche sur la convention, où celle-ci n'est pas réduite à une coordination de nature informative mais à une coordination de relations, pour envisager que l'échange marchand est lié à un cadre commun qui est une convention. En bref, dans le contexte de la création d'entreprise, il faut un accord pour que les choses démarrent et cela n'est imaginable que sur la base d'une représentation partagée guidant les comportements des uns et des autres. La convention inhérente repose sur des sous-basements cognitifs considérant que les volontés et ce qu'elles produisent intègrent une force normative (un référentiel)

autorisant les actions individuelles (une initiative) néanmoins soumise à un cadre collectif contraignant (un guide). La convention est changeante car le cadre peut être discuté. Les individus agissent pour eux-mêmes ou en tant que représentants d'un collectif ou d'une institution. Les conventions afférentes aux échanges marchands composent avec d'autres formes de coordination étrangères au marché (d'autres types de conventions) accroissant une incertitude non probabilisable et incompatible avec le principe d'un calcul d'utilité. Ainsi, un premier niveau de conventions (appelées « conventions₂ » dans Favereau, 1986) permet de réguler les relations interindividuelles et coordonne, ce faisant, les actions dans un espace d'interprétation réduit (Eymard-Duvernay et al., 2006). Le choix de ces conventions₂ (lire « conventions de type 2 ») est lié au contexte dans lequel les relations se situent (Larquier et Salognon, 2006). On peut prendre comme exemple la façon de lancer une affaire. Il existe un second niveau de conventions, les conventions₁, qui opèrent dans un cadre beaucoup plus large. Plus que des règles, elles constituent des modèles d'évaluation ; elles permettent d'évaluer les conventions₂ et constituent le mode de coordination le plus légitime. On peut prendre en exemple la façon de faire des affaires dans le domaine du bâtiment, ou la façon de réaliser un plan d'affaires.

Selon Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2010), il ressort de la littérature sur la théorie des conventions, que nous ne reprendrons pas ici, que celles-ci reposent sur l'idée que les acteurs d'un espace-temps partagent une base de connaissances communes influençant leur comportement. La récurrence des situations traversées stabilise le système par une coordination des acteurs qui, ce faisant, contribuent à l'émergence d'une représentation collective les aidant à interpréter leurs propres comportements par rapport à un référentiel de comportements communément admis dans l'espace-temps considéré (cf. Orléan, 1994). Outre cet ajustement des comportements intersubjectifs, il y aurait un phénomène de mimétisme (Gomez, 1994). L'idée n'est pas de dire que tout le monde va être conduit au même comportement, mais la convention reste le résultat d'une combinaison entre des actions individuelles, et en cela elle évolue, et un cadre contraignant les sujets (Dupuy et al., 1989). Autrement dit, l'acteur décide aussi par mimétisme puisque ce cadre, permettant de préjuger du comportement des autres, le guide d'autant plus que la situation lui paraît incertaine et qu'il est hésitant. C'est ainsi que cette théorie répond à la gestion de l'incertitude en laissant à l'acteur la possibilité de décider de son comportement par une combinaison de motivations ou de capacités cognitives idiosyncrasiques et une représentation plus collective et régulée, justement, par ces allers et retours entre l'individu et le système dont il est, comme d'autres positions théoriques l'ont certes déjà montré, autant le produit que la cause. Le cadre commun autorise les accords entre les individus agissant ; il peut se désigner sous différents vocables : convention constitutive, paradigme, sens commun, modèle cognitif, etc. (Eymard-Duvernay, 2006). Il permet de comprendre la coordination des conduites humaines (Eymard-Duvernay et al., 2006).

Ainsi, selon Verstraete et Jouison-Laffitte, ce cadre commun autorise l'émergence d'une entreprise autour de la façon dont une affaire est envisagée et, en étant soutenue par un collectif, donne naissance à une convention constituant l'entreprise (action d'entreprendre) pour donner lieu à la création d'une firme (l'entreprise en tant qu'entité). Chargé d'intentions, d'une histoire sociale elle-même porteuse de règles ayant forgé son vécu expérimentiel, l'individu apprécie les conventions l'entourant. Cette appréciation suppose de comprendre que les acteurs qu'il rencontre vont adhérer à son

projet en fonction des conventions influençant leur propre comportement. Autrement dit, son projet doit donner du sens, lequel prend corps dans la convention qu'il va faire naître avec les acteurs convaincus le rejoignant. Le BM est la traduction de cette convention.

Pour la plupart des projets, le phénomène de mimétisme s'exprime par une sorte d'effet d'entraînement par rapport à un certain nombre de représentations de ce qu'est une affaire.

La première partie prenante de ce projet est son porteur qui, au fur et à mesure des interactions avec les acteurs de l'environnement, porte la convention naissante et la forge en intégrant les différentes attentes pour que l'affaire ait du sens pour les partenaires. Les parties prenantes potentielles rencontrées sont plus facilement convaincues lorsque d'autres parties, avant elles, ont déjà adhéré au projet car, outre un phénomène de mimétisme qu'il ne faudrait pas croire automatique, ces autres parties donnent du sens au projet. Par exemple, lorsqu'un capital-risqueur apporte son soutien à un projet, cet engagement est porteur de sens pour le banquier qui octroiera plus facilement le prêt. Ensuite, la convention naissante, en se renforçant, semble réduire l'incertitude perçue. S'agissant du point de départ de cet effet d'entraînement, il va surtout dépendre de la capacité de l'idée à rencontrer un marché, c'est-à-dire la capacité du projet à rencontrer des clients. Cette catégorie de parties prenantes est évidemment essentielle car elle est la plus proche de la notion de marché, d'offre et d'affaires.

Le BM est assimilable à une convention à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer des partenaires (organismes, institutions ou individus) possédant les diverses ressources nécessaires ou utiles au projet. Cette convention constituera la base stable, mais évolutive, de l'organisation naissante. Autrement dit, le créateur crée, initie ou imagine une convention, certes potentielle au départ, autour de laquelle des possesseurs de ressources vont s'accorder pour y voir une bonne façon de faire des affaires en pariant que le projet régulera de façon optimale les échanges de valeur escomptés entre toutes les catégories de parties prenantes. Un réseau se cristallise autour du BM proposé, devenu convention, l'entrepreneur étant celui qui impulse l'organisation correspondante, laquelle devient la manifestation visible de l'entreprise naissante (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2011). En effet, pour qu'un projet de création se réalise, le créateur ne possédant pas toutes les ressources dont il a besoin, il se rapproche de ceux qui les possèdent. Les ressources sont de tout type, tangibles (du matériel, un local, mais aussi du chiffre d'affaires, etc.) ou intangibles (une réputation, une compétence, ...) pour reprendre la distinction proposée par Wernerfelt (1984). Pour le porteur d'un projet, la captation de ces ressources est un enjeu crucial. Il doit vite comprendre que l'exercice de conviction consiste à démontrer à la partie prenante potentielle qui possède la ressource qu'elle peut y gagner à travailler avec lui. Autrement dit, le partenaire identifié (un client, un fournisseur, un salarié, un financeur, un conseiller, ...) possède une ressource ayant de la valeur pour la réalisation du projet, et ce dernier doit fournir, en retour, à ce partenaire un élément d'échange qui a de la valeur pour lui. L'échange, au sein du réseau d'affaires se constituant, porte sur la valeur des choses justement échangées. Pour optimiser ces relations, il est utile de dépasser le cadre normal des relations (ex : un paiement contre la livraison d'une marchandise) pour aller vers une singularisation de l'échange par un petit « plus » (ex : une contribution à l'image du produit ou du service du fournisseur) afin de donner envie à la partie prenante d'en apporter elle-même plus. Ce propos ne vaut pas que pour le contexte d'une création d'entreprise, il concerne tout type de projet entrepreneurial.

1.3. La représentation de la convention pour faciliter l'exercice de conviction

Au regard des deux sous-sections précédentes (1.1 et 1.2), nous faisons du BM une traduction créant du sens à partir d'un cadre commun partagé par des parties adhérant aux affaires proposées et participant à leur construction. La nature de ce sens est conventionnelle car résultant des interactions entre parties concernées et, ainsi, de la représentation collective émergeant de ces interactions. L'entrepreneur, en tant que porte parole, présente la convention en construction aux possesseurs de ressources approchés. L'exercice de conviction consistant à les faire adhérer nécessite une traduction comportant, entre autres, une capacité à savoir, en quelque sorte, « faire voir » le BM aux intéressés. Par faire voir, nous voulons dire une capacité à générer, dans l'esprit de celui qui reçoit le message, un schéma cognitif fournissant l'intelligibilité dont il a besoin pour comprendre l'affaire proposée et s'y projeter. Sans ce sens, il y a peu de chance qu'il participe au projet. L'un des problèmes posé à l'entrepreneur est que l'individu à qui il s'adresse tend à interpréter l'information selon ses schèmes du moment (Cossette, 1994), à partir des situations antérieures qu'il a vécues (Moscovici, 1986), de ses émotions (Damasio, 1995), de son engagement (Weick, 1979), etc. Il faudrait aller puiser dans les théories de la représentation, par exemple des schémas causaux (Kelley, 1967, 1972), de l'attribution (Heider, 1971, 1958), de la dissonance cognitive qui révèle l'homme comme rationalisant plutôt que rationnel (voir Beauvois et Deschamps, 1990), et bien d'autres. Nous ne ferons pas un état de l'art en la matière, mais les connaissances pouvant en être tirées pour notre objet de recherche montreraient que l'entrepreneur est devant la difficulté de vouloir changer les choses alors que les individus à qui il s'adresse ont, en quelque sorte, un fonctionnement cognitif plutôt stable, surtout lorsque des représentations sociales figent un noyau dur particulièrement difficile à atteindre en termes de changement (voir Jodelet, 1989, pour un ouvrage générique sur les représentations sociales, Abric, 1994a et b, pour la théorie du noyau central). Il faut donc aider la structure cognitive à intégrer le BM en tant que représentation créant du sens dans le système investi. Heureusement, l'individu possède la capacité de procéder par inférence. L'activité afférente intervient dès qu'il y a traitement de l'information. Elle est cette capacité qu'a l'être humain d'élaborer, à partir d'informations sur l'environnement, d'autres informations sur l'état de cet environnement par des activités totalement intériorisées sur la base de ses expériences, de son affect, de son histoire donc de sa trajectoire, c'est-à-dire des différentes positions qu'il a occupées durant son existence (voir Politzer, 1990). Si l'on s'accorde avec Moliner (1996) pour considérer la représentation comme un processus (le travail de Weick, 1979, en est, à notre sens, une belle illustration) et l'image comme un produit cognitif, le créateur doit traduire par un processus convaincant la génération d'une image mentale représentative du BM. C'est cette image qui est signifiante pour le destinataire du propos. Evidemment, l'entrepreneur procède à l'exercice à partir de ses propres représentations cognitives qui ne sont pas l'exact reflet du BM en construction. Le BM est le fruit d'une représentation collective, mais on admettra aisément que l'entrepreneur est celui qui en a la représentation la plus complète ou au moins la plus congruente.

Il reste que le BM est une traduction plus ou moins formelle. Il est une construction intellectuelle pour imaginer, à partir d'un vocabulaire du terrain, un objet auquel on souhaiterait une existence ontologique pour mieux le cerner et identifier son contenu. Pour cela, l'exercice de modélisation doit d'abord s'appliquer à lui-même. Il convient de

« modéliser le modèle » pour comprendre ce qu'il est, et ensuite y mettre du contenu. Après avoir discuté de sa nature (une convention), Verstraete et Jouison-Laffitte (2008, 2009, 2010) en ont proposé un contenu générique ci-dessous résumé, et qui devrait servir l'atteinte de l'objectif visant à aider le destinataire d'un propos à obtenir une image du BM. Ils considèrent, en se basant sur la littérature et en investissant des terrains dans le cadre de la mise au point de projet, que « le BM est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération. Notre conception conduit à parler de modèle GRP (génération, rémunération, partage). » (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, p. 9).

La génération de la valeur comporte trois catégories de connaissance : la proposition de valeur, la fabrication de celle-ci et le porteur du projet.

La « proposition de valeur » est une expression désormais répandue dans la littérature portant sur le BM (Maître et Aladjidi, 1999 ; Osterwalder, 2004). Il s'agit de générer une offre fournissant de la valeur à ceux à qui elle s'adresse, et en premier lieu les clients qui sont sans doute les premières parties à convaincre pour voir les autres parties adhérer au projet (l'objectif d'une étude de marché bien menée est de montrer l'existence d'un marché composé de clients disposés à acheter). Si l'offre n'apporte pas de valeur, il y a peu de chance pour que des consommateurs désirent l'acquérir. Il s'agit de cerner l'utilité de l'offre pour des segments de marché et des consommateurs identifiés, de clairement savoir pour qui la valeur est créée, ce qui conduit également à apprécier la concurrence (Afuah et Tucci, 2000 ; Magretta, 2002 ; Chesbrough, 2003 ; Morris et al., 2005). Le BM explique alors pourquoi la clientèle ciblée trouve intéressante la proposition de valeur et pourquoi l'entreprise, sur cette base, est susceptible de prendre un avantage concurrentiel. Mais il faut encore que cette proposition de valeur soit à la fois comprise et acquise. Cette acquisition suppose que cette offre soit fabriquée et effectivement proposée par un acteur auquel le système reconnaît une légitimité, notamment dans sa capacité à tenir sa promesse (donc à fabriquer l'offre). En contexte de création d'entreprise on s'accorde à reconnaître que le porteur non légitime, ce qui veut simplement dire auquel on ne croit pas en termes de traits, de motivation, d'expériences, etc. (voir par exemple Sahlman, 1997), a peu de chance d'obtenir les ressources qu'il quête, que cet acteur soit unique ou pluriel comme dans le cas d'une équipe.

On ne réussit jamais seul, il faut échanger une valeur attendue par ceux qui apportent les ressources de toute nature nécessaire ou utiles au projet, donc qui a une valeur pour celui-ci. Ainsi, à côté de la valeur attendue par les clients, on ne minimisera pas les attentes des fournisseurs, des salariés, des financeurs, etc. La génération de la valeur est rendue possible par la participation d'un réseau apportant ses ressources au projet. Cette vision de l'entreprise n'est pas fondamentalement nouvelle comme nous l'avons évoqué en citant Desreumaux (1998) qui attribue à Barnard (1938) et à Simon (1947) un modèle dit de « l'équilibre de l'organisation ». Selon ce modèle, une organisation est en relation de dépendance avec tout un ensemble de partenaires recevant de cette organisation une rétribution contre ce qu'elle apporte (rappel : un salaire rétribuant le travail d'un employé, etc.). Tant que les partenaires sont satisfaits de l'échange, la relation est durable et l'entreprise pérenne. La littérature sur le BM fait référence à un réseau de valeur (Shafer et al., 2005) contribuant à la fabrication de la valeur. Le BM s'amende par les exigences des parties prenantes potentielles rencontrées, évidemment sans croire pouvoir toutes les intégrer⁵. Ce qu'il faut, c'est emporter l'adhésion d'un

⁵ La perspective de dépendance aux ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978) peut être convoquée.

nombre suffisant de parties prenantes en fonction de l'ambition du projet, autant pour le démarrage de celui-ci que pour sa pérennité. Les partenaires idéaux n'adhèrent pas toujours, mais le projet n'est pas forcément mis en péril. Toutefois, la qualité du réseau réuni impacte le BM qui se construit en fonction des ressources rendues accessibles. Le BM dépend ainsi autant de la considération des attentes des parties prenantes que de la qualité des ressources effectivement obtenues ou promises. L'adhésion des parties prenantes appelle en conséquence une troisième dimension au BM car une partie prenante potentielle n'apporte la ressource qu'en compensation de ce qu'elle tire de la relation d'échange. Cette dimension du partage appelle un exercice de conviction car il ne faudrait pas croire en une compréhension spontanée du modèle.

Evidemment, l'entreprise doit gagner quelque chose de tout cela, notamment contre la valeur qu'elle apporte au marché. Verstraete et Jouison-Laffitte (2008, 2009, 2010) parlent de rémunération de la valeur. Il s'agit de comprendre la manière (Maitre et Aladjidi, 1999), ou la logique (Linder et Cantrell, 2001 ; Morris et al. 2005), ou les mécanismes (Chesbrough, 2003) ou le plan (Kumar et al., 2003) permettant de capter des revenus. Bref, comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent (Petrovic et al., 2001 ; Magretta, 2002 ; Morris et al., 2005) ? Comment l'entreprise vend et achète des biens et services et gagne de l'argent (Osterwalder, 2004, p.14) ? Une fois les sources et le volume des revenus identifiées (Timmers, 1998 ; Morris et al. 2005), il s'agit évidemment d'apprécier le potentiel de gain (Dubosson-Torbay et al. , 2002), aujourd'hui et demain (Rappa, 2000 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Petrovic et al., 2001). L'appréciation de ces gains nécessite de mettre au jour la structure des coûts et les marges. Cette rémunération de la valeur est le prix payé par des marchés intéressés par ce qui est proposé. Elle comporte *a minima* les sources de revenus, le volume de ceux-ci et une estimation des profits (et donc évidemment une estimation des coûts). Le modèle GRP peut être résumé par le tableau suivant.

Tableau 1. Les composantes du modèle GRP

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

Il a également été opérationnalisé en contexte de création d'entreprise dans le cadre de la mise au point de projet. Par la présente recherche, qui investit le terrain d'entreprises existantes, la grille a été retravaillée par l'équipe de recherche et a conduit à celle présentée en annexe. Cette grille a été utilisée sur un échantillon d'entreprises du bâtiment (section 2).

2. Un cadre opératoire déployé sur le terrain des entreprises du bâtiment

Bien que l'expression BM ait connu une large diffusion, dépassant le contexte des *start-up* sur Internet pour investir tout type d'entreprise en création, dépassant aussi le contexte entrepreneurial pour occuper le terrain de la stratégie d'entreprise⁶, notre accès au terrain des entreprises du bâtiment a permis de constater qu'elle n'était, là, pas employée. La rencontre avec les donateurs d'une Chaire Entrepreneuriat portant le programme de recherche ici restitué a conduit à présenter le concept facilement compris par les interlocuteurs. Cette première réunion a aussi permis de constater que l'expression n'était ni employée, ni connue. Le terrain semblait donc tout à fait correspondre à ce que l'équipe cherchait pour déployer son cadre opératoire puisque, comme l'annonce l'introduction, un terrain qualifié de « classique » était recherché, *a priori* éloigné du contexte originel d'apparition de l'expression. Une recherche-action apparaissait comme un cadre pertinent pour répondre à la question de recherche : **le BM peut-il servir les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment ?** La première section rappelle les fondements de la recherche-action.

2.1. Un cadre opératoire basé sur une recherche action

Susman et Evered (1978), dans un texte restant à notre sens d'actualité, considèrent que les sciences de l'organisation vivent une crise dont l'un des symptômes est une sophistication croissante de méthodes inutilisables par les praticiens. Ces méthodes accumulent une connaissance sans que les acteurs supposés être intéressés ne puissent la mobiliser, notamment parce que la construction du savoir est trop souvent déconnectée des problèmes rencontrés par ces praticiens. Les auteurs montrent qu'il s'agit d'une lacune que d'autres perspectives peuvent combler sous réserve de ne pas verser dans le modèle unique de la science, donc en révisant certains critères de scientificité (par exemple l'idée de « test »).

Il ne s'agit pas de rejeter en bloc les approches positivistes par exemple mais, en Sciences de Gestion, il n'est pas déraisonnable de considérer que certains problèmes nécessitent une définition commune (entre chercheurs et acteurs du terrain étudié) pour que le pilotage de l'organisation puisse utiliser la connaissance apportée par des chercheurs qui, par ce principe, peuvent difficilement rester neutres.

Susman et Evered proposent la « recherche-action » (R.A. dans la suite du texte) comme une alternative permettant à l'activité de recherche de rester en phase avec les problèmes auxquels les praticiens font face. On rejoint l'idée de « savoir actionnable » (ex : Argyris, 1995).

⁶ La consultation de divers numéros spéciaux, comme celui de *Long Range Planning* d'avril 2010, en est une illustration.

La R.A. est, historiquement, une méthode de recherche qualitative de type participatif où le chercheur s'implique volontairement dans les systèmes sociaux qu'il étudie et apprécie, en conséquence, l'évolution de la situation et/ou des comportements. Cette forme de R.A. s'inscrit dans la lignée Lewinienne.

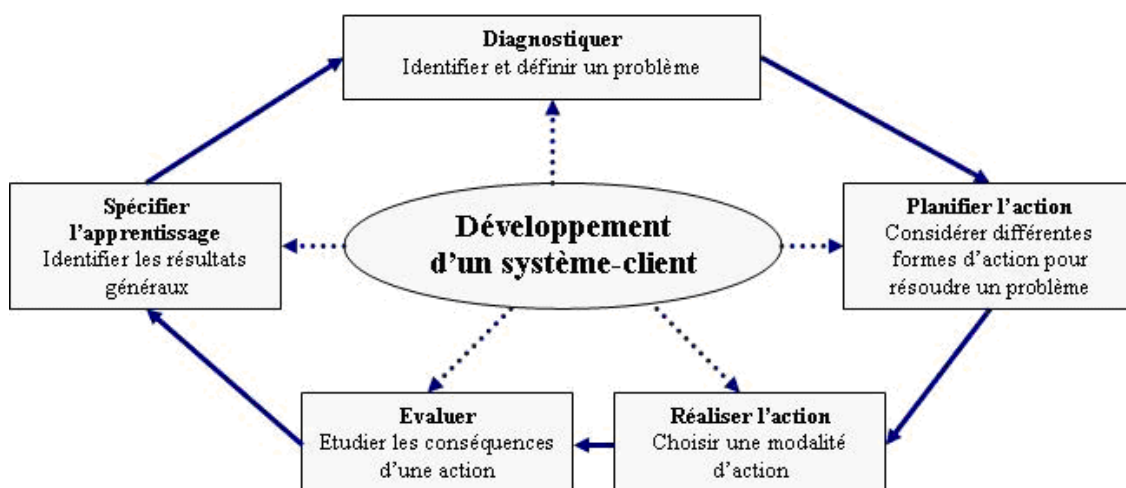
Jouison-Laffitte (2009) relèvent les points communs des textes légitimant la R.A. comme méthode scientifique : « la R.A. est un processus ; c'est une méthode de recherche visant à résoudre des problèmes concrets en situation ; elle est mise en œuvre par une collaboration entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise (l'implication de ces derniers dans la recherche pouvant être plus ou moins reconnue selon les auteurs) ; son objectif est de produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées. » (p.4). Elle relève également le caractère cyclique de la R.A. (cf. tableau 1).

Tableau 2. La recherche action, un processus cyclique (Jouison-Laffitte, 2009)

Références	Les étapes du cycle d'une recherche action
Argyris et al. (1985)	« Cycles itératifs » : (1) Identification du problème ; (2) Planification ; (3) Action ; (4) Evaluation
Hult et Lennung (1980)	« Processus cyclique » : (1) Définition du problème; (2) Planification de l'action ; (3) Mise en œuvre ; (4) Retour des données; (5) Evaluation
Lewin (1946)	« Cycle » : (1) Planification; (2) Action; (3) Découverte de faits à propos de l'action
Stringer (1996)	« Spirale » : (1) Regarder ; (2) Penser ; (3) Agir
Susman et Evered (1978)	« Processus cyclique » : (1) Diagnostiquer ; (2) Planifier l'action ; (3) Réalisation de l'action ; (4) Evaluer ; (5) Spécifier

Sans prétendre verser dans ce que Hatchuel et al. (1986, in David, 1998, p.17) qualifient de recherche-intervention (RI), notre démarche s'en inspire. La RI est en une forme de R.A. se développant en France. Elle insiste sur la dimension instrumentale de la démarche (mise en place d'outils ou de procédures) et sur la forte implication des acteurs de l'organisation étudiée. C'est une forme de R.A. à laquelle nous ne prétendons pas à ce niveau de notre recherche, mais certains arguments avancés par les auteurs de cette démarche permettent de préciser les phases du cycle de notre travail, lequel s'appuie sur le processus cyclique proposé par Susman et Evered (figure 1).

Figure 1 : Le processus cyclique de la recherche action (Susman, Evered, 1978, p.588)



Chaque phase du processus est rappelée ci-dessous, en montrant comment elle s'est concrètement exprimée dans notre recherche.

→ La première phase du cycle concerne la perception du problème, laquelle appelle une négociation entre les parties réunies. Une demande explicite est spontanément formulée ou émerge implicitement de la rencontre et des échanges entre le(s) chercheur(s) et le(s) ou le(s) acteur(s) du terrain.

Le problème a émergé lors d'une première réunion par des échanges entre les chercheurs et les représentants de la FFBG. Les deux chercheurs représentant l'équipe lors de cette rencontre ont évoqué que celle-ci était à la recherche de partenaires pour la Chaire entrepreneuriat et d'un terrain pour étendre le champ d'application des connaissances précédemment apportées sur le BM (circonsrites au contexte de la création d'entreprise). Du point de vue de l'équipe, la question afférente à ce problème serait : **le BM, tel que conceptualisé par l'équipe, peut-il dépasser le contexte de la création d'entreprise et devenir un outil d'aide à la décision pour les dirigeants d'organisation (firme, association, etc.) ?** Lors de cette rencontre, la FFBG était représentée par le Président départemental, le secrétaire de cette fédération et un jeune dirigeant d'entreprise. Ils ont formulé le souhait de moderniser les pratiques de formation des jeunes dirigeants notamment pour aider les plus ambitieux, c'est-à-dire ceux désirant faire croître leur entreprise. La FFBG est persuadée que la petite taille des entreprises est l'un des problèmes du secteur dans le territoire géographique concerné. **La question caractérisant le problème pointé du point de vue de la FFBG serait : quels moyens (ou outils) utiliser pour sensibiliser les jeunes dirigeants à la nécessité de développer leur entreprise, voire les y inciter ?**

Chacune des parties a écouté l'autre pour recevoir ses intuitions. Les échanges entre parties a conduit à la question de recherche suivante :

le BM peut-il servir les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment ?

Le souhait de croissance n'a pas été intégré à la question pour que celle-ci ne soit pas perçue comme une nécessité.

Lors des échanges, les chercheurs ne se sont pas prononcés sur les soubassements liés à la question de la FFBG. En effet, il ne s'agit pas de montrer que la FFBG voit juste en se prononçant sur le besoin de faire croître, en taille, les entreprises du territoire concerné. A l'inverse, les représentants de la FFBG ne se sont pas prononcés sur les soubassements théoriques du modèle GRP et sur sa pertinence dans le contexte de la création d'entreprise.

Au regard des échanges, il a été précisé que la recherche concernerait les jeunes dirigeants et pas la FFBG.

→ La deuxième phase du cycle vise à planifier l'action. Si nous sommes restés dans le cadre d'une R.A., la notion de mythe rationnel de la RI nous a conduit à être un peu plus exigeant sur cette phase. Cette notion renvoie à une vision idéalisée de l'organisation vers laquelle il faudrait tendre. Cette phase implique l'élaboration d'un modèle théorique se matérialisant par un outil de gestion décliné sur le terrain étudié. Le BM mis au jour est, dans une certaine mesure, déjà une vision idéalisée (nous y reviendrons), mais pas celle d'un futur ou de souhaits vers lesquels il faudrait tendre. Nous ne sommes donc pas dans une RI, mais le BM est bien un modèle théorique décliné sur le terrain de la FFBG.

Une réunion s'est tenue dans les locaux de l'Université avec 11 chercheurs, 5 dirigeants, 2 observateurs de la FFBG. Elle a permis de recevoir l'agrément des dirigeants sur la

question posée et un accord de chacun d'entre eux pour leur participation. L'objet du travail a été présenté. Il a été clairement précisé que celui-ci ne pouvait pas s'assimiler à du consulting et que les chercheurs, bien qu'étant en mesure de s'impliquer, n'étaient pas appelés à répondre à un ordre de mission du donateur de la chaire. La posture doit rester scientifique, certes proche du terrain au regard du cadre opératoire déployé. Le côté gagnant-gagnant de la relation a été mis en exergue après que la notion de BM ait été présentée. Cette mise au point n'a pas remis en question le souhait d'engagement des dirigeants, celui-ci était le bienvenu car il ne fallait évidemment pas s'attendre à la moindre complaisance de chefs d'entreprise dont l'emploi du temps est particulièrement chargé. Cette réunion a également permis de rappeler quelques soubassements théoriques du modèle GRP, en prenant le soin de vulgariser le propos et ne pas rester attaché à un vocabulaire trop académique. Il s'agissait néanmoins d'affirmer que le travail s'inscrit avant tout dans une perspective scientifique, laquelle a été unanimement acceptée par les jeunes dirigeants. En ce sens, le BM est apparu comme un outil permettant de construire une version idéalisée de l'entreprise et le GRP comme l'outil théorique à décliner, les dirigeants réagissant déjà sur les points d'illustration présentés.

S'agissant de la planification de l'action, lors de cette réunion a été décidé qu'un binôme de chercheurs travaillerait en collaboration avec un dirigeant d'entreprise dans le but de mettre au jour le BM de celle-ci. Ce BM, en tant que traduction, peut dans une certaine mesure représenter la vision idéalisée de l'entreprise car les chercheurs se sont basés sur des entretiens essentiellement avec le(s) dirigeant(s), des données secondaires venant compléter les données à traiter. Le BM étant par nature une convention, il faudrait, pour y avoir accès de façon moins idéalisée, rencontrer un nombre significatif de parties prenantes pour, en quelque sorte, dessiner la convention⁷.

→ La troisième phase du cycle concerne le déroulement de l'action. La RI a également inspiré cette phase puisque qu'elle insiste sur l'utilisation de l'outil (expérimentation). Celle-ci provoque des réactions centrées sur la modélisation théorique de l'organisation sous-jacente. L'intervention inhérente à cette phase engage le chercheur qui renonce alors à sa neutralité pour prendre activement part à l'action (cf. Sardas et Guénette, 2003 ; Savall et al., 2004). Le chercheur assume l'influence qu'il aura inévitablement. Les jeunes dirigeants ont participé à la formulation du BM de leur organisation selon le modèle GRP présenté dans la section précédente. Pour ce travail, les chercheurs avaient préalablement travaillé la grille à utiliser (cf. grille d'entretien en annexe) pour investir le site à partir de travaux antérieurs menés dans le contexte de la création d'entreprise (Jouison, 2008 ; Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009). Le changement de contexte a conduit à adapter la grille pour renseigner les catégories G, R et P du BM (cf. annexe). Cette mise au jour du BM a produit, le cas échéant, des discussions à propos des écarts se dessinant entre le BM idéalisé par l'entrepreneur et le BM perçu par les chercheurs analysant les données collectées et se basant sur des pratiques repérées. Pour chacun des 5 sites, 3 accès de plusieurs heures au terrain ont été nécessaires pour réaliser l'action et faire émerger la représentation que les dirigeants ont du BM. Toutes les rencontres ont été enregistrées, et autant les bandes sonores que les matériaux collectés étaient à la disposition de l'ensemble des chercheurs de l'équipe.

⁷ Les suites à donner à la présente recherche pourraient être de dessiner la vision idéalisée de l'entreprise à l'avenir (le BM projeté dans le futur).

→ La quatrième phase est une évaluation ayant pris la forme tout d'abord d'un constat. Une rencontre collective entre chercheurs a été organisée au cours de laquelle un premier bilan s'est effectué de la façon suivante. Après un échange collectif sur les conditions du déroulement de la recherche, lequel rapportait de façon positive à la fois la disponibilité des dirigeants et leur implication dans le programme, chaque binôme de chercheurs a présenté aux autres le BM en cours de traduction (grâce à un diaporama). Il est ressorti de cette réunion la nécessité d'aller plus loin sans tomber dans la consultance. A partir du BM mis au jour, il a été décidé d'en identifier les points de vigilance et les points d'appui. A ce titre, la méthode PMI (pour « Plus ou Moins Intéressant ») a été retenue pour, dans un tableau, et par composante générique du BM (c'est-à-dire G, R et P) mettre en exergue le ou les points positifs majeurs, les principaux points négatifs et ce qu'il serait intéressant de faire (action) pour améliorer la situation⁸. Cette action supplémentaire a conduit à un nouvel accès terrain servant également en partie la phase suivante du cycle de la recherche.

→ La cinquième phase est relative à l'apprentissage, chaque binôme suit les recommandations de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) et rédige une première version du BM en une dizaine de pages (premier type de visualisation) et réalise un diaporama (deuxième type de visualisation) à l'aide d'un logiciel dédié. Ces deux formes de représentations du BM sont discutées avec le dirigeant. Les discussions (lors de cette rencontre ou après par mails) engagées autour de l'amendement des premières versions permettent d'apprécier l'apprentissage réalisé par les chercheurs (sur l'entreprise et son secteur) et celui réalisé par les dirigeants apprenant l'outil. Il en résulte que le BM est un outil pertinent pour comprendre le BM d'une entreprise existante et qu'il est un outil pour prendre du recul et voir son entreprise sous un angle nouveau. Pour mieux spécifier l'apprentissage et identifier les résultats (apports et limites du travail notamment), une réunion générale s'est déroulée dans les locaux de la FFBG en présence du Président départemental et du délégué national aux relations avec l'enseignement supérieur, du secrétaire général de la FFBG, des 11 chercheurs et des 5 dirigeants, d'un observateur de la FFBG, également jeune dirigeant mais n'ayant pas été un lieu d'étude. Lors de cette réunion, l'objectif a été d'exposer, en une quinzaine de minutes, le BM de l'entreprise à l'ensemble des autres participants de la recherche. Cette présentation est faite par le binôme de chercheurs et le dirigeant. Cette démarche implique ce dernier dans l'apprentissage du BM. Dans notre recherche, cette phase s'est combinée à la précédente car les discussions préalables à la présentation ont conduit à évoquer les possibilités d'agir sur certains leviers d'action identifiés lors de la mise au jour du BM. Autrement dit, si celui-ci a été essentiellement un outil de diagnostic, parce qu'il lie la stratégie aux opérations à conduire, il a provoqué, non pas encore des scénarii possibles, mais des possibilités d'amélioration que le tableau PMI a aidé à mettre en évidence. L'anonymat étant proposé, une enquête (cf. annexe afférente) a été menée auprès des dirigeants pour apprécier leur satisfaction de la démarche et leur apprentissage de l'outil. Ainsi il fut possible de savoir si la réponse à la question de recherche était explicitement positive ou négative. Le protocole avait, en amont, certes permis d'anticiper cette réponse puisque très vite les dirigeants se sont impliqués et ont compris l'intérêt de maîtriser l'outil qu'ils apprenaient chemin faisant. A l'unanimité, la réponse à la question de recherche a été positive. Mais au-delà d'un strict « oui », elle a

⁸ Les points positifs ne correspondent pas toujours à des forces et les points négatifs à des faiblesses.

été agrémentée de remarques présentées dans la section relative à la discussion (section 3).

La réunion a été également l'occasion d'une discussion générale, durant laquelle le souhait de prolonger la relation ainsi que des attentes pour la suite ont été explicitement formulés par les différentes parties. Les suites pourraient conduire au processus de changement (transformation réciproque de l'outil et de l'organisation) appelé par la RI. L'accompagnement de la transformation passe notamment par la mise en place d'un suivi et d'une analyse de l'évolution de l'organisation (processus d'apprentissage des membres de l'organisation et du chercheur sur la solution apportée au problème rencontré). Au-delà de la transformation induite par l'intervention, Plane (1997) considère que la recherche doit permettre aux acteurs de développer une capacité d'introspection et de conceptualisation, ce qui est déjà en partie atteint dans notre recherche.

→ Perception de problèmes pour engager un nouveau cycle. Les cinq phases précédentes constituent une boucle du processus évoqué par Susman et Evered (1978). Une nouvelle boucle s'est, en quelque sorte, amorcée suite à la réunion de débriefing tenue le matin, le début d'après-midi a été le lieu d'une réunion du comité de pilotage de la recherche. Elle a permis de relever le souhait de partir vers une nouvelle recherche. Les chercheurs ont, après ces différentes phases, engagé des discussions sur le retour à la théorie, c'est-à-dire l'apport de la recherche au concept de BM (cf. la discussion).

Le tableau suivant regroupe les phases de travail.

Tableau 3. Les phases de la recherche-action.

Phase	Date ou période	Résultat
1. Identification et définition du problème	17 juillet 2009	Réunion entre chercheurs et représentants du secteur pour aboutir à la formulation du problème et de la question suivante : le BM peut-il servir les jeunes dirigeants d'entreprise du secteur du bâtiment ?
2. Discussion du problème et planification de l'action	22 janvier 2010	Réunion entre chercheurs de l'équipe et dirigeants pour discuter la question de départ et l'objet du travail, pour évoquer le principe de la recherche action et aborder le déploiement de celle-ci. Il a été décidé de constituer des binômes de chercheur mis en relation avec un dirigeant (10 chercheurs pour 5 dirigeants) pour mettre au jour une représentation du BM.
3. Déroulement de l'action	De janvier à juin 2010	Mis au point du protocole d'accès au terrain, adaptation du GRP. Pour chacun des 5 sites, 3 accès de plusieurs heures au terrain pour mettre au jour la représentation du BM.
4. Evaluation de l'action	13 juillet 2010	Rédaction de la représentation du BM, réalisation d'un diaporama. Mise en exergue des points positifs, des points négatifs et des perspectives.
5. Apprentissage, résultats généraux	30 novembre 2010 18 février 2011	Restitution du travail lors d'une réunion avec les participants à la recherche et quelques représentants FFBG. Remise du rapport de recherche.

2.2. Quelques informations sur le secteur du bâtiment et sur les entreprises composant l'échantillon

Au plan national, selon la FFB (conférence de presse du 15 décembre 2010, intervention de Didier Ridoret Président de la FFB), le bâtiment a connu un recul de 3,4% de l'activité en 2010, avec une baisse de 6,1% dans le neuf et de 1,2% dans l'entretien rénovation. La perte d'emploi a été de 15 000 postes (en moyenne annuelle).

Le secteur du BTP peut être qualifié d'acteur majeur dans l'économie du département de la Gironde. En 2009, il était constitué de 10 266 entreprises (source INSEE-SIRENE de janvier 2010), 2531 dans le gros œuvre, 7 735 dans le second œuvre (menuiserie, agencement, peinture, finitions, électricité...). 6% de ces entreprises avaient un effectif supérieur à 10 salariés.

Selon l'enquête de conjoncture de la FFB Aquitaine réalisée en septembre 2010, trois marchés seraient porteurs. Premièrement, le logement social, grâce aux différents plans mis en place par l'Etat (rénovation urbaine, puis cohésion sociale, enfin plan de relance). Deuxièmement, le logement neuf privé (accession à la propriété, loi Scellier). Troisièmement, les rénovations de logement ayant vocation à améliorer le confort thermique des habitations dans une perspective de développement durable. Troisièmement, les rénovations de logement ayant vocation à améliorer le confort thermique des habitations dans une perspective de développement durable.

En conséquence, le carnet de commandes se maintient en moyenne autour de 4,5 mois. Les entreprises de plus de 10 salariés ont quant à elle un carnet de commandes de 5 mois. En revanche, on ne constate pas de différences entre les différents corps d'état.

La préoccupation centrale des entreprises est financière et porte sur la trésorerie (en particulier pour les petites structures). Trois facteurs expliquent ce phénomène : la concurrence forte entre les entreprises, l'augmentation du prix de certaines matières premières, l'entrée en vigueur de la Loi de modernisation économique (LME) qui prévoit un plafonnement des délais de paiement à 60 jours.

Au plan national, Ces évolutions devraient conduire à environ 80.000 recrutements prévus chaque année dans les 10 années à venir.

Les entreprises qui ont été retenues pour l'étude œuvrent dans les secteurs suivants : électricité courants forts et faibles, construction de maisons individuelles, le second œuvre du bâtiment, la fermeture de bâtiment.

Tableau 4. Les sites investis par la recherche

Nom de l'entreprise	AA	SBC	AS	D	E
Noms des dirigeants	C	HN et KN	UQ	NH	DC
Structure juridique	SAS	3 structures SAS, SARL, SARL	SAS	SAS	SARL
Année de création de l'activité	1981	1972, 1981, 2002	1986, rachat en avril 2007	1919	2005
Métiers de l'entreprise	Electricité Courants forts et faibles	Constructeurs de maisons individuelles	Second œuvre du bâtiment (aménagement d'espaces professionnels - désamiantage)	Fermeture du bâtiment	Peinture intérieure bâtiments collectifs
Dernier CA connu (HT)	1 911 k€ (en 2009)	3 500 k€ (en 2009)	4 284 k€ (en 2009)	2 208 k€ (en 2009)	1 120 k€ (2009)
Effectif moyen annuel équivalent temps plein (hors intérimaires)	15	20	23	19	16 salariés + 4 TNS
Effectif moyen en intérimaires (équivalent temps plein)	3	0	0	2 à 3 (remplacements ponctuels)	0

3. Discussion des résultats : le Business Model est utile, mais génère une attente

Pour discuter des résultats de cette recherche, nous commençons, en quelque sorte, par donner la parole au terrain et à apprécier les réactions formelles de celui-ci sur la recherche réalisée (section 3.1). Ensuite, l'appréciation des chercheurs sur le travail est rapportée (section 3.2).

3.1. Analyse du ressenti des entrepreneurs ayant participé à la recherche et appréciation de l'utilité du Business Model

Les cinq entrepreneurs ayant participé au projet de recherche ont rempli, à l'issue de la présentation finale du BM de leur entreprise, un questionnaire de satisfaction (cf. annexe). Le but de cette enquête est double : il s'agit de recueillir le ressenti des dirigeants concernant le déroulement du projet et d'évaluer ce que l'outil BM leur a apporté, à titre personnel et pour leur entreprise⁹. Le questionnaire a été auto-administré par écrit. Il respecte l'anonymat afin de favoriser la libre expression des répondants. Bien que l'enquête comporte certaines questions fermées pour des raisons pratiques d'administration, il serait abusif de parler d'étude quantitative. Une attention particulière a été portée aux questions ouvertes, c'est-à-dire au contenu qualitatif.

L'analyse des réponses montre que les dirigeants sont « plutôt » ou « tout à fait satisfaits » d'avoir participé au projet. Le déroulement du projet a suscité l'unanimité : les dirigeants reconnaissent la qualité des réunions en séance plénière qui ont réuni les 5 dirigeants et les représentant de la FFBG et l'équipe des chercheurs au complet. Les relations avec les équipes de chercheurs (capacité d'écoute des chercheurs, capacité à réfléchir ensemble) sont jugées très satisfaisantes par l'ensemble des participants. Ces résultats traduisent l'implication des acteurs face au projet et la bonne compréhension des règles de la RA. Lorsque les chercheurs ont quitté leur position de neutralité, leurs actions ont été acceptées voire encouragées par les entrepreneurs, au titre de la « franchise » et de l'« ouverture d'esprit ».

Concernant l'apport du projet, les dirigeants soulignent l'utilité de la R.A. : ils sont deux à être « tout à fait d'accord » et trois à être « plutôt d'accord » pour affirmer que le projet a été utile pour eux et pour leur entreprise. Le taux d'adhésion s'accroît lorsqu'il s'agit du texte écrit de 9 pages, jugé « très utile » par 3 des 5 dirigeants et « utile » par les deux autres. Plus précisément, les dirigeants ont apprécié « le fait de se poser et de réfléchir sur les outils de gestion pour voir les améliorations ou mettre le point sur les faiblesses ». La dimension « diagnostic » du BM est ainsi bien comprise. Elle ressort spontanément dans le discours des répondants qui ont apprécié de « voir » leur entreprise grâce au BM. Parmi les apports de l'outil figurent ainsi « la formalisation » et « la retranscription des informations par le binôme » qui renvoient au pouvoir de sens et de visualisation du BM. Loin de rebuter les dirigeants, l'effort de co-rédaction avec les chercheurs et la mise au point des diapositives de présentation ont permis aux dirigeants de construire une version lisible et structurée de leur entreprise, une « vision de nos entreprises depuis

⁹ Les deux se rejoignant puisque selon la théorie guidant l'équipe de recherche un entrepreneur est en symbiose avec l'organisation qu'il impulse.

l'intérieur ». La prise de recul est également citée par tous les participants comme l'un des points les plus positifs du travail mené (« *le temps pris a permis de prendre du recul* », [j'ai apprécié le fait d'avoir] « *une remise en question* », « *un autre regard* »).

Le ressenti face au projet, exprimé par les participants, permet ainsi de répondre favorablement à notre question de recherche : de l'avis des utilisateurs, le BM a servi les jeunes dirigeants du bâtiment à au moins trois niveaux. Il les a servis dans leur diagnostic sur les trois dimensions du modèle (génération, rémunération et partage), dans leur propre regard face à leur entreprise (« *prise de conscience plus importante* »), et enfin dans le fait de faire émerger des préconisations pour le futur (« *le projet a permis de mettre à plat un certain nombre de choses, notamment sur les évolutions de l'entreprise* », [de dégager des] « *axes de travail* »).

Non seulement l'outil est jugé utile à titre individuel, mais il prend, dans le discours des acteurs, une dimension collective que l'on pourrait qualifier « de branche ». Les répondants recommanderaient unanimement l'outil à leurs confrères du bâtiment, membres de la FFB, d'une part. Ils évoquent, d'autre part, la possibilité de mettre en commun les BM révélés par la RA. pour en faire ressortir les divergences et les ressemblances, voire faire apparaître un BM générique, propre au secteur du bâtiment ([nous attendons] « *des propositions générales autour de nos entreprises* »)¹⁰.

Alors que la première phase de la recherche consacrée au BM a été jugée utile par les dirigeants impliqués, les attentes futures soulèvent davantage de questions. Si tous les participants souhaitent poursuivre la RA, leurs attentes sont différentes. L'un des dirigeants, avec prudence, ne se prononce pas sur le contenu de la suite « *à déterminer* ». Trois d'entre eux appellent à un suivi et un accompagnement dans la mise en action des préconisations dégagées (« *actions de transformation* », « *mettre en place des actions dans le réel* », « *mettre à exécution mes projets* »). Le souhait de poursuivre le projet s'accompagne parfois d'une démarche intellectuelle (aller plus loin « *par curiosité* », « *approfondir la réflexion* »), mais également d'une demande de conseil implicite que les chercheurs ne sont pas en mesure de satisfaire (« *avoir des entretiens plus courts et plus nombreux* »).

3.2. Apports et limites de l'intervention selon l'équipe de chercheurs mobilisée

La réponse à la question de recherche est positive. Sur le plan de l'apport managérial, le BM est utile aux jeunes dirigeants ayant participé à la recherche, la section précédente s'exprime sur ce point. Une réponse négative aurait été ressentie comme moins stimulante pour les suites possibles du travail, mais elle aurait été également intéressante. Il ne s'agit pas d'un effet Hawthorne (dans sa dimension relative à l'effort produit par l'observé en raison de l'intérêt qu'il prend à être justement observé), même si évidemment comme tout acteur un dirigeant est sensible à l'intérêt qu'on lui porte. L'équipe de recherche a ressenti l'appropriation de l'outil par les intéressés.

¹⁰ Il faudra, dans les suites du travail, éviter les amalgames et préciser que le BM est, pour nos recherches, celui d'une entreprise. Pour un modèle plus générique de fonctionnement d'un secteur, la littérature aidera à choisir le vocabulaire approprié.

Le déroulement de la recherche a favorisé l'instauration d'une confiance, même si parfois quelques réserves ont été formulées sur la communication des données chiffrées, davantage par humilité que par culte du secret. Le dirigeant de PME prend rarement spontanément un temps de recul, la recherche en a fourni l'occasion. L'implication croissante de ces derniers dans la recherche est un témoignage du sens apporté par l'outil. Chemin faisant, le vocabulaire relatif au GRP (génération de la valeur, rémunération de la valeur, partage) ou utilisé par les spécialistes du BM (proposition de valeur, réseau de valeur, ...), prudemment apporté par chaque binôme de chercheurs, a été assimilé par les dirigeants et intégré à leur vocabulaire. Il a été remarquable de le constater lors de la présentation finale des BM à l'ensemble des protagonistes de la recherche. Si les dirigeants n'appellent pas tous spontanément ce vocabulaire, les compléments apportés par chacun d'entre eux aux propos des chercheurs ont bien montré la compréhension du concept et de ses composantes, voire de sa nature, c'est-à-dire une convention. C'est la dimension P du modèle GRP qui semble permettre l'apprentissage de cette nature. Evidemment sensible au réseau d'affaires, le BM accentue l'importance des relations à entretenir par une relation d'échange avec les parties prenantes à apprécier et parfois à améliorer. Le travail sur le BM conduit le dirigeant à se poser des questions qu'il ne se pose jamais ou rarement telles que : « qu'est-ce que je peux apporter à mes différents partenaires » ? « Pourquoi auraient-ils intérêt à rester avec moi ou à m'apporter plus qu'ils ne peuvent le faire pour d'autres » ? Pour certains, même la relation avec les salariés est vue sous un autre jour, mais aussi celle avec la FFBG par exemple. Le BM permet également d'élargir le cercle des partenaires, c'est-à-dire d'intégrer l'idée que les parties prenantes ne sont pas restreintes aux proches collaborateurs ou à ceux rencontrés fréquemment. Les affaires sont alors à redéfinir selon un cercle plus large, c'est d'ailleurs à cette redéfinition du BM (sa régénération, cf. Benavent et al. 2000), que la suite de la R.A. pourrait se consacrer, comme l'ont demandé explicitement certains dirigeants.

Si le co-apprentissage est remarquable lors de la présentation finale des BM, il s'est manifesté bien en amont par l'intervention des dirigeants dans la rédaction du BM, puis la réalisation des diapositives, et les discussions qu'occasionnaient ces traductions formelles. Les dirigeants ont ainsi vu, chemin faisant, apparaître leur BM. Ce qui aurait valeur d'anecdote est en fait une donnée marquante : à la lecture de la première version de l'effort de rédaction du BM, l'un des dirigeants n'a pu contenir l'émotion provoquée par celle-ci. Ce type de réaction est peu évoqué en recherche en Sciences de Gestion ; il est peut-être tout simplement rare. La modélisation permet de voir, et cette visualisation touche le dirigeant trop souvent « le nez dans le guidon » ou « les mains dans le cambouis ».

Cet apport afférent à l'apprentissage constitue également un retour à la théorie, qui appelle d'autres recherches pour investiguer cette fois plus explicitement les questions correspondantes. La recherche montre qu'un travail sur le BM constitue un apprentissage de la convention. Ce faisant, ce travail questionne sur les autres niveaux de conventions avec lesquels compose le BM. Les conventions du secteur d'activité en sont un exemple. Les dirigeants réclament d'ailleurs un travail sur ce niveau (cf. section 3.1). L'équipe est d'ores et déjà à la recherche du vocable le plus approprié pour qualifier ce type de convention, l'expression BM étant réservée au niveau de l'entreprise et non du secteur.

Il faut aussi noter que la R.A. a fourni des connaissances sur le secteur investi (le bâtiment) à l'équipe de chercheurs dont deux seulement l'avaient côtoyé. Ce point était

important pour la FFBG car cet apprentissage par les chercheurs incite ces derniers à en parler aux étudiants, notamment ceux suivant un cursus en gestion. Lorsque des cas sont présentés aux étudiants, assez naturellement les enseignants mobilisent les terrains sur lesquels ils ont travaillé. On imagine aisément que lors de travaux pédagogiques portant sur le BM, les enseignants chercheurs de l'équipe comprenant désormais mieux le secteur du bâtiment, certes en partie, le présenteront aux étudiants. En ce sens, il y a un apport pédagogique potentiel qu'il faudra plus tard apprécier.

Le travail réalisé fait apparaître un apport méthodologique qui s'exprime par une R.A. impliquant 11 chercheurs. Ce n'est pas fréquent. C'est même résolument nouveau s'agissant de l'objet BM pour lequel les essais sont plus fréquents que les recherches empiriques. Le déroulement de la recherche a généré de la complicité et de la cohésion au sein de l'équipe de recherche créée en 2005, dont le projet générique est arrêté, mais celui-ci n'avait pas encore mobilisé autant de chercheurs sur un même programme.

S'agissant d'un apport empirique, sans équivoque, le BM peut sortir de son contexte originel, les *start-up*, pour être utilisé avec des organisations existantes. La modélisation du modèle, à savoir le GRP, s'est avérée pertinente. On remarquera que comme outil de diagnostic, il a été nécessaire de préciser les composantes du modèle. Si le GRP se précise lors de la mise au point du projet de création d'entreprise, il compose avec les foisonnants détails d'une entreprise existante. Par exemple pour la dimension R (rémunération), une fois le cadre de la collecte et celui de l'analyse redéfinis, elle a été toutefois plus facile à mettre en œuvre dans ce contexte, un historique permettant de l'apprécier de façon évidemment moins spéculative. Il en est de même s'agissant par exemple de la fabrication de la valeur (dimension G), des visites de l'entreprise ou de chantiers permettant de voir certaines parties de la chaîne de valeur, le dirigeant prenant un évident plaisir à commenter, c'est-à-dire à expliquer comment tel ou tel partie du processus était mis en œuvre (« *alors ici on fait cela, ... ici on fait ceci ...* »). Le BM est un bon outil, voire plutôt une bonne boîte à outils, de l'activité d'une entreprise existante.

Au registre des limites, il est possible de commencer par évoquer un point qui constitue également un apport. Cet élément hybride concerne la nécessité de faire la part entre le BM et la représentation que le dirigeant en a. Les chercheurs mobilisant la cartographie cognitive connaissent bien ce problème lorsqu'ils travaillent sur la vision stratégique (Cossette, 1994, 2003 ; Verstraete, 1997). Plus largement, la représentation de la réalité n'est pas forcément la réalité. Sans verser dans le débat philosophique ou dans le débat épistémologique, si le statut de la réalité n'épuise pas les possibilités de discussions à son propos, la difficulté s'accroît lorsque l'objet étudié est une traduction (comme le BM).

Il est également possible, toujours au registre des limites, de relever une certaine frustration à ne pas avoir été plus loin dans le travail. Si les objectifs ont été atteints, il est possible de parvenir à des résultats plus riches notamment quant au rôle que pourrait jouer le BM comme outil de réflexion (pour les dirigeants) au delà de l'outil de diagnostic. La visualisation des BM favorise un caractère émancipatoire (à l'instar de la cartographie cognitive, cf. Audet, 1994), c'est-à-dire qu'elle aide à penser à des choses auquel l'acteur ne pense pas en l'absence de cette visualisation. Le BM peut à ce titre faire l'objet d'une utilisation créative, une méthode à concevoir le transformant en outil d'essence heuristique (ce que font Osterwalder et Pigneur, 2010).

Une autre limite tient à l'échantillonnage, puisque les dirigeants ont été en quelque sorte recrutés par la FFBG. S'il a été possible d'apprécier que leur agenda ne laissait guère de temps pour être inutilement encombré, autrement dit que leur engagement découlait d'un intérêt effectivement perçu, une recherche identique pourrait être déployée sur un autre échantillon, voire sur un autre terrain (ex : autre secteur d'activité). Les résultats, bien que très prometteurs, doivent ainsi être relativisés au regard de la structure de l'échantillon. Les dirigeants se sont tous portés volontaires pour participer à la RA. Ils ont en commun d'être des membres actifs de la FFB avec laquelle ils entretiennent de bonnes relations. En ce sens, notre échantillon peut souffrir d'un biais d'auto-sélection des répondants dont l'adhésion très forte au projet reflète peut-être un goût pour la réflexion supérieur à la moyenne des entrepreneurs. Notre projet ne prétend pas à la représentativité du secteur du bâtiment qui demanderait la construction d'un nouvel échantillon.

La dernière limite significative est apparue lors de la présentation « publique » des BM (phase 5). Chaque trinôme, tout en restant sur le modèle GRP, a construit la représentation du BM selon des formats textuels et graphiques singuliers. Il y a en la matière nécessité de systématiser les présentations, ce que les chercheurs ont ressenti et ce que les dirigeants ont explicitement exprimé.

S'agissant des suites à donner à la présente recherche, il s'agira, vraisemblablement, dans un premier temps et sur la base du BM dessiné, d'en imaginer une nouvelle vision idéalisée, pour le futur cette fois. Les dirigeants étant sensibilisés au modèle GRP, ce dernier servira la formulation du futur désiré, ce qui nécessitera d'imaginer les évolutions du secteur d'activité de l'entreprise au sein duquel le BM devra se transformer (se régénérer). Sans aller jusqu'à mobiliser une méthode prospective, le BM pourra être utilisé comme outil créatif au service de la formulation stratégique¹¹. On imagine qu'en phase de croissance, ou face à des environnements particulièrement volatils ou instables, un travail sur ce que peut devenir le BM appelle la mise au point d'une méthode heuristique respectant néanmoins les soubassements théoriques du modèle employé.

Conclusion

Ce texte rapporte une recherche-action réalisée par 11 chercheurs sur le terrain de 5 dirigeants d'entreprise du bâtiment, et dont l'objet mobilise le concept de BM. Il comporte à ce titre trois éléments rares : une R.A. réunissant 11 chercheurs et 5 dirigeants, un secteur peu investi par la recherche en Sciences de Gestion, une recherche empirique sur le BM. La réponse positive à la question de recherche posée, relative à l'utilité du BM pour les jeunes dirigeants du bâtiment, permet d'envisager des actions dépassant le cadre strict de la recherche, par exemple en matière de formation. Le BM, en tant qu'outil, est déjà présenté dans de nombreuses formations, mais peu de recherches ont en amont apprécié avec prudence ses possibilités d'utilisation. Au-delà du vocabulaire, comment aider l'apprenant à comprendre ce qu'il signifie, ou comment

¹¹ Lecocq et al., 2011, s'y essaient selon une autre perspective dans un texte à paraître dans la revue *L'Expansion Entrepreneuriat*.

apporter une connaissance raisonnable ? La traduction que nous en proposons crée du sens chez les apprenants ici réunis (les 5 dirigeants). Il faut désormais aller plus loin, c'est-à-dire par exemple apprécier l'utilisation effective du BM par les participants. D'une part, les dirigeants mobilisent-ils plus ou moins formellement cette traduction de la convention relative à leur entreprise ? D'autre part, les chercheurs, aussi enseignants, utilisent-ils les cas investis pour illustrer le concept à leurs étudiants ? Autrement dit, suite à cette recherche, le « bâtiment » entrera-t-il à l'Université ? La R.A. relevant d'un processus cyclique, une nouvelle rencontre, programmée le 18 février 2011, évoquera les suites possibles du travail, les différentes parties (les FFBG, les dirigeants, l'Université et ses chercheurs) ayant manifesté le souhait de poursuivre leurs relations dans un nouveau travail. Cette rencontre visera à faire émerger un problème à travailler.

Bibliographie

- ABRIC J.C. (1994a), « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in GUIMELLI C. (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.
- ABRIC J.C. (1994b), *Pratiques et représentations sociales*, Presses Universitaires de France.
- AFUAH, A.; C.L. TUCCI (2001), *Internet Business Model and Strategies : text and cases*, Boston : McGrawHill.
- AKRICH M. ; CALLON M. (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines Paris, les Presses Sciences sociales.
- ARGYRIS C. (1995), « Action Science and Organizational Learning », *Journal of Managerial Psychology*, vol.10, n°6, p.20-26.
- ATLAN H. (1979), *Entre le cristal et la fumée – Essai sur l'organisation du vivant*, Editions du Seuil.
- AUDET M. (1994), « Plasticité, instrumentalité et réflexivité », dans COSSETTE P. (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Ed Eska.
- BARNARD C.I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge Mass.
- BEAUVOIS J.L. ; DESCHAMPS J.C. (1990), « Vers la cognition sociale », dans GHIGLIONE R. ; BONNET C. ; RICHARD J.F. (dir), *Traité de psychologie cognitive*, Tome 3, Dunod.
- BENAVENT C. ; VERSTRAETE T. (2000), *Entrepreneuriat et NTIC - construction et régénération du Business-model*, dans VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Editions Management et Société.
- CALLON M. ; LAW J. (1988), « La protohistoire d'un laboratoire », dans CALLON M. (dir), *La Science et ses réseaux*, Editions La Découverte.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston : Harvard Business School Press Books.
- COSSETTE P. (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed Eska.
- DAMASIO A.R. (1995), *L'erreur de Descartes*, Editions Odile Jacob.
- DAVID A. (1998), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, DMSP Cahier de recherche, n°265.
- DESREUMAUX A. (1998), *Théorie des Organisations*, Caen, Éditions Management et Société.
- DUBOSSON-TORBAY M. ; OSTERWALDER A. ; PIGNEUR Y. (2002), « eBusiness Model Design, Classification and Measurements », *Thunderbird International Business Review*, Vol.44, n°1, p.5-23.
- DUPUY, J.P. ; EYMARD-DUVERNAY F. ; FAVEREAU O. ; ORLEAN A. ; SALAIS R. ; THEVENOT L. (1989), « Introduction du dossier sur les conventions », *Revue Economique*, Vol.40, n°2, p.141-145.

- EYMARD-DUVERNAY F. (2006), *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 – Débats et L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 2 - Développements*, Paris : La Découverte.
- EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., ORLEAN A., SALAIS R., THEVENOT L. (2006), Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux politiques néolibérales, dans EYMARD-DUVERNAY F., *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 – Débats*, Paris : La Découverte.
- FAVEREAU O. (1986), « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », dans SALAIS R.; THEVENOT L. (dir.), *Le travail - Marchés, règles, conventions*, *Economica*, p.249-268.
- GOMEZ P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris: Economica.
- HEIDER F. (1971), « Attitudes et organisation cognitive » dans FAUCHEUX C., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton (Traduction De « Attitudes And Cognitive Organization », *Journal Of Psychology*, 21, 1946).
- HEIDER F. (1958), *The Psychology Of Interpersonnal Relations*, New York, Weiley.
- JODELET D. (1989), « Représentations sociales: un domaine en expansion », dans JODELET D. (dir), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France.
- JOUISON E. (2008), *Le Business Model en contexte de création d'entreprise : rechercheaction sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, IRGO – Université de Bordeaux.
- JOUISON E., VERSTRAETE T. (2008), « Business model et création d'entreprise », *Revue française de Gestion*, n° 181
- JOUISON-LAFFITTE E. (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1)
- KELLEY H.H. (1967), « Attribution theory in social psychology », dans LEVINE D. (dir), *Nebraska Symposium Of Motivation*, University of Nebraska Press
- KELLEY H.H. (1972), « Causal schemata and the attribution process », dans JONES E.E. et al (dir), *Attribution : perceiving causes of beharviour*, Morriston, NJ, General learning Press
- LARQUIER (DE) G., SALOGNON M., Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée, in EYMARD-DUVERNAY F. (2006), *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome II – Développements*, Paris : La Découverte.
- LE MOIGNE J.-L. (1977), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France
- LINDER, J.C. ; CANTRELL S. (2001), « Five business-model myths that hold companies back», *Strategy & Leadership*, Vol.29, n°6, p.13-18.
- MAGRETTA J. (2002), « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, Vol.80, n°5, p.3-8.
- MAITRE, B. ; ALADJIDI G. (1999), *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Paris: Dunod.
- MOLINER P. (1996), *Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Presses Universitaires de Grenoble.

- MORIN E. (1977), *La méthode. La nature de la nature*, Editions du Seuil
- MORRIS, M. ; SCHINDEHUTTE M. ; ALLEN J. (2005), « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, p.726-735.
- MOSCOVICI S. (1986), « L'ère des représentations sociales », dans DOISE W. ; PALMONARI A. (dir), *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y. (2009), *Business Model Generation*, Osterwalder A.; Pigneur Y (ed.)
- OSTERWALDER A. (2004), *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*, PhD, Université de Lausanne.
- PETROVIC, O. ; KITTL C. ; TEKSTEN R.D. (2001), « Developing Business Models for eBusiness », *International Conference on Electronic Commerce*, 3^{ème} édition, Vienne.
- PFEFFER J. ; SALANCIK G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, NY, Harper and Row
- PLANE J.M. (1997), « Recherche-intervention en management et développement de l'entreprise », *Gestion 2000*, n° 6, p.119-131
- POLITZER G. (1990), « L'activité inférentielle », dans RICHARD J.F., BONNET C. ; GHIGLIONE R. (dir), *Traité de psychologie cognitive*, tome 2, Dunod
- PORTER M. (2001), « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3
- RAPPA, M. (2000), *Business Models on the Web*, Format html. disponible sur <http://digitalentreprise.org/models/models.html> (dernier accès avril 2008).
- SARDAS J.C. ; A.M. GUÉNETTE (2003), « Qu'est-ce que la recherche-intervention ? », *Revue économique et sociale*, n°2, p.123-126.
- SAVALL H. ; ZARDET V. (2004), « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe », Editions Economica, Paris
- SHAFFER S.M. ; SMITH H.J. ; LINDER J.C. (2005), « The power of business models », *Business Horizons*, Vol.48, n°3.
- SIMON, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, MacMillan.
- SUSMAN G.I. ; EVERED R.D. (1978), « An assessment of scientific merits of action research », *Administrative Science Quarterly*, vol.23, n°4, p.582-603.
- TIMMERS, P. (1998), « Business Models for Electronic Markets », *Journal on Electronic Markets*, Vol.8, n°2.
- VERSTRAETE T. ; JOUISSON-LAFFITTE E. (2010), « Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle », *Xe CIFEPME*, (Congrès International Francophone sur sur l'entrepreneuriat et la PME), Bordeaux, octobre.
- VERSTRAETE T. ; JOUISSON-LAFFITTE E., « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, mars, 2011.

VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.4, n°1 (Format pdf. disponible sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>).

VERSTRAETE T. ; JOUISSON-LAFFITTE E. (2009), *Business Model pour entreprendre - le modèle GRP : théorie et pratique*, de Boeck Université.

VERSTRAETE T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.10, n°1

VON BERTALANFFY L. (1993), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1993 (nouvelle édition de la traduction du texte de 1968 publié chez George Braziller, Inc, New York).

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Massachusetts, Addison-Westley.

WERNERFELT, B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, p.171-180.

Annexes

Page 35. Le questionnaire distribué aux dirigeants.

Page 37. Les résultats du questionnaire.

Page 39. Le guide d'entretien.

Page 70. Représentation littéraire du BM de AA.

Page 79. Représentation littéraire du BM de SBC.

Page 89. Représentation littéraire du BM de A et S.

Page 97. Représentation littéraire du BM de FG33.

Page 106. Représentation littéraire du BM de E.

Le questionnaire distribué aux dirigeants

"CO-CONSTRUCTION DU BUSINESS MODEL" - Evaluation du projet

Vous avez participé au projet "Co-construction du Business Model" de l'équipe Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux (IRGO) sous la direction du Pr. T. Verstraete, en partenariat avec la FFBG. Ce formulaire a pour but de recueillir votre opinion sur le projet. Votre avis sera pris en compte pour les projets futurs.

PARTIE 1 - LE DEROULEMENT DU PROJET

Les questions suivantes permettent de préciser votre degré de satisfaction concernant le déroulement global du projet et la relation avec l'équipe de chercheurs.

1. De manière générale, diriez-vous que vous avez été satisfait de participer à ce projet ?

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

2. Clarté des objectifs et du déroulement du projet

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

3. Qualité des réunions avec tous les participants (FFBG et Université)

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

4. Relations avec l'équipe de chercheurs en général

1. Pas du tout satisfait 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait 4. Tout à fait satisfait

Vous pouvez ici préciser votre opinion sur la relation avec le binôme de chercheurs que vous avez accueilli dans votre entreprise.

	1	2	3	4
5. Durée des entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Nombre d'entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Capacité d'écoute des chercheurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Capacité à dialoguer, à réfléchir ensemble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Contact, proximité avec l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Compétences, professionnalisme de l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pas du tout satisfait (1), Plutôt pas satisfait (2), Plutôt satisfait (3), Tout à fait satisfait (4).

11. Pourriez-vous indiquer ce que vous avez particulièrement apprécié dans le déroulement du projet ?

12. A l'inverse, y a-t-il des points que vous avez moins appréciés et qui pourraient, selon vous, être améliorés dans le déroulement général du projet ?

PARTIE 2 - L'APPORT DU PROJET

Les questions suivantes vous permettent d'indiquer l'apport du projet pour vous et pour votre entreprise. Merci de préciser votre degré d'accord avec les propositions suivantes.

13. De manière générale, le projet a été utile pour moi et mon entreprise.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

14. Les entretiens m'ont aidé à faire le point sur mon entreprise.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

15. Les entretiens m'ont aidé à voir mon entreprise sous un nouvel angle.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

16. Les entretiens ont fait émerger des pistes pour faire évoluer mon entreprise.

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

17. Les questions suivantes portent sur le modèle GRP (Génération de Valeur, Rémunération et Partage avec les Parties Prenantes). Merci de donner votre opinion concernant chaque affirmation. Premier point : J'ai trouvé la grille de lecture GRP ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

18. J'ai trouvé la grille de lecture GRP ...

1. Inutile 2. Plutôt inutile 3. Plutôt utile
 4. Très utile

19. J'ai trouvé la grille de lecture GRP ...

1. Difficile à comprendre
 2. Assez difficile à comprendre
 3. Assez facile à comprendre
 4. Facile à comprendre

20. J'ai trouvé la partie "Génération de la valeur" du modèle (le porteur, la proposition de valeur pour les clients, la fabrication de la valeur) ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

21. J'ai trouvé la partie "Rémunération" du modèle (réflexion sur les sources et les volumes de revenus, sur les performances financières) ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

22. J'ai trouvé la partie "Partage avec les Parties Prenantes" du modèle (réflexion sur les échanges avec le réseau) ...

1. Pas du tout intéressante 2. Peu intéressante
 3. Intéressante 4. Très intéressante

23. J'ai trouvé la co-rédaction du texte de 9 pages sur le Business Model à partir de nos entretiens...

1. Inutile 2. Plutôt inutile 3. Plutôt utile
 4. Très utile

24. J'ai trouvé la co-construction de la présentation powerpoint avec les chercheurs ...

1. Inutile 2. Plutôt inutile 3. Plutôt utile
 4. Très utile

25. Pourriez-vous indiquer, en détaillant votre réponse, ce que vous a apporté ce projet, à titre personnel et pour votre entreprise ?

26. De manière générale, diriez-vous que le projet a répondu à vos attentes ?

1. oui 2. non

27. Si non, pourriez-vous préciser quelles sont vos attentes qui n'ont pas été satisfaites ?

28. Pensez-vous que ce projet a été bénéfique pour la FFBG ?

1. Pas d'accord du tout 2. Plutôt pas d'accord
 3. Plutôt d'accord 4. Tout à fait d'accord

29. Recommanderiez-vous à d'autres dirigeants de participer à une expérience similaire ?

1. Pas du tout 2. Plutôt non 3. Cela dépend
 4. Plutôt oui 5. Tout à fait

30. Finalement, seriez-vous prêt à poursuivre le projet ?

1. Pas du tout 2. Plutôt non 3. Cela dépend
 4. Plutôt oui 5. Tout à fait

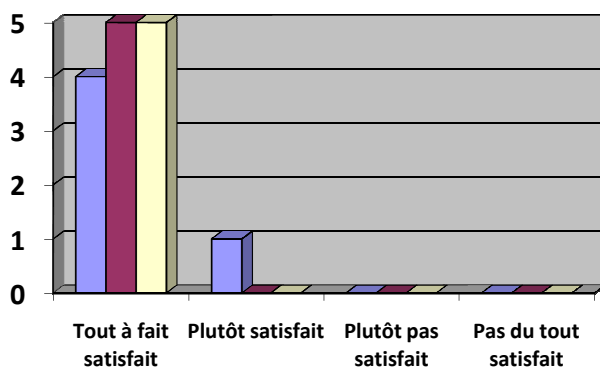
31. Si oui, avec quelles attentes ? Si non, pouvez-vous expliquer pourquoi ?

Les résultats du questionnaire

Résultats de l'enquête de satisfaction auprès des dirigeants participant au projet Synthèse

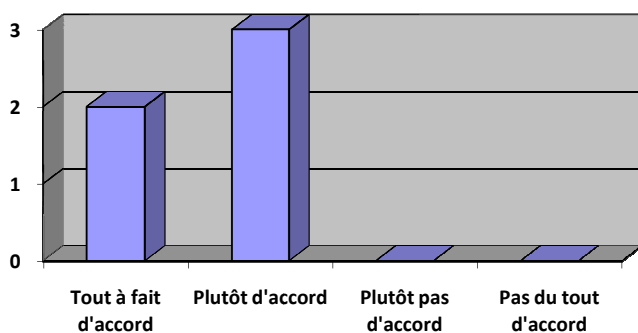
PARTIE 1 – LE DEROULEMENT DU PROJET	Tout à fait satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt pas satisfait	Pas du tout satisfait
1. De manière générale, diriez-vous que vous avez été satisfait de participer au projet ?	4	1	/	/
2. Clarté des objectifs et du déroulement du projet	2	3	/	/
3. Qualité des réunions avec tous les participants (FFB et Université)	5	/	/	/
4. Relations avec l'équipe de chercheurs en général	5	/	/	/
5. Durée des entretiens	4	1	/	/
6. Nombre d'entretiens	3	1	1	/
7. Capacité d'écoute des chercheurs	5	/	/	/
8. Capacité à dialoguer, à réfléchir ensemble	5	/	/	/
9. Contact, proximité avec l'équipe	3	2	/	/
10. Compétences, professionnalisme de l'équipe	4	1	/	/
11. Pourriez-vous indiquer ce que vous avez particulièrement apprécié dans le projet ? <i>« L'ouverture d'esprit et la vision de nos entreprises depuis l'intérieur » « La franchise, la capacité d'écoute et de retransmission du binôme » « Le temps pris a permis de prendre du recul » « Le fait de se poser et de réfléchir sur les outils de gestion pour voir les améliorations ou mettre le point sur ses faiblesses » « Prise de recul – outil d'analyse »</i>				
12. A l'inverse, y a-t-il des points que vous avez moins appréciés et qui pourraient, selon vous, être améliorés dans le déroulement du projet ? <i>« Aucun » « / » « / » « Clarté de l'objectif/déroulement, compte-rendu après chaque entretien + relecture, réflexion » « Rencontres plus courtes mais plus fréquentes »</i>				

Degré de satisfaction (Questions 1, 3 et 4)

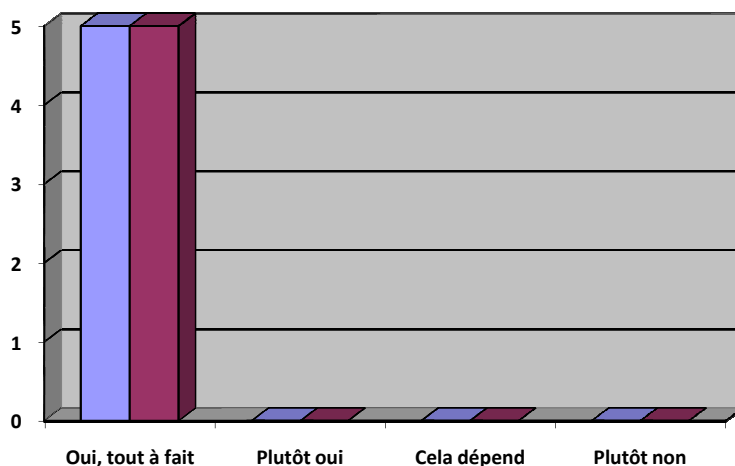


- Q1. De manière générale, diriez-vous que vous avez été satisfait de participer au projet ?
- Q3. Qualité des réunions avec tous les participants (FFB et Université)
- Q4. Relations avec l'équipe de chercheurs en général

PARTIE 2 – L'APPORT DU PROJET		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
13. De manière générale, le projet a été utile pour moi et mon entreprise		2	3	/	/
14. Les entretiens m'ont aidé à faire le point sur mon entreprise		4	1	/	/
15. Les entretiens m'ont aidé à voir mon entreprise sous un nouvel angle		2	2	1	/
16. Les entretiens ont fait émerger des pistes pour faire évoluer mon entreprise		/	4	1	/
21. Pensez-vous que ce projet a été bénéfique pour la FFBG ?		3	1	1	/
Libellé de la question		Très utile	Plutôt utile	Plutôt inutile	Inutile
17. J'ai trouvé la grille GRP ...		1	4	/	/
23. J'ai trouvé la co-rédaction du texte de 9 pages sur le Business Model ...		3	2	/	/
24. J'ai trouvé la co-construction de la présentation powerpoint avec les chercheurs ...		2	3	/	/
Libellé de la question		Oui, tout à fait	Plutôt oui	Cela dépend	Plutôt non
28. De manière générale, diriez-vous que le projet a répondu à vos attentes ?		5	/	/	/
29. Recommanderiez-vous à d'autres dirigeants de participer à une expérience similaire ?		5	/	/	/
30. Finalement, seriez-vous prêt à poursuivre le projet ?		4	1	/	/
25. Pourriez-vous nous indiquer ce que vous a apporté le projet, à titre personnel et pour votre entreprise ? « <i>Prise de recul –Axes de travail, prise de conscience plus importante et formalisation</i> » « <i>Recul et remise en question</i> » « <i>Ce projet a permis de mettre à plat un certain nombre de points, notamment sur les évolutions de l'entreprise</i> » « <i>Un autre regard</i> »					
27. Pourriez-vous nous préciser quelles sont vos attentes pour la poursuite du projet ? « <i>Une optimisation des résultats et des propositions générales autour de nos entreprises</i> » « <i>Je souhaiterais aller plus loin dans la démarche afin de mettre à exécution mes projets et aussi par curiosité</i> » « <i>A déterminer</i> » « <i>Approfondir certains axes de réflexion et mettre en place des actions dans le réel ou au moins aller jusqu'à la pré-installation</i> » « <i>Evolution du BM (environnement-métier –cible) - actions de transformation</i> »					



■ Q13. De manière générale, le projet a été utile pour moi et mon entreprise



■ Q28. De manière générale, diriez-vous que le projet a répondu à vos attentes ?

■ Q29. Recommanderiez-vous à d'autres dirigeants de participer à une expérience similaire ?

Le guide d'entretien

G

Thèmes	Exemples de relance	Objectifs
Le porteur		
Fiche signalétique de l'entreprise	Présentation de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - CA - Effectif - Métiers 	<i>Elaboration d'une fiche signalétique sommaire de l'entreprise aujourd'hui. Document annexé à laisser à l'entreprise + envoi par mail du document à remplir.</i>
L'historique de l'entreprise	Pouvez-vous nous parler de l'histoire de l'entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> - date de création - étapes de la vie de l'entreprise 	<i>A la façon « récit de vie ». Se limiter à des aspects factuels. L'historique sera détaillé dans la proposition de valeur.</i>
Le dirigeant : son profil et ses expériences	Pouvez-vous nous présenter votre parcours ? <ul style="list-style-type: none"> - formation - expériences - activités extra-professionnelles 	<i>Prise en compte des aspects professionnels et privés.</i>
Motivation / Projection du dirigeant	Pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivé à diriger cette entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> - les facteurs qui ont poussé à entreprendre, qui explique la position actuelle de dirigeant - les apports sur le plan personnel - Lui demain 	<i>Comprendre les facteurs qui ont poussé le dirigeant à entreprendre et ce qu'il en retire.</i>
Symbiose entrepreneur – organisation	Comment vivez-vous votre relation à l'entreprise ?	<i>Identifier la valeur symbolique ou matérielle que perçoivent l'exploitant et ses proches.</i>
Entourage (familial, amical et partenarial)	Est-ce que votre entourage (familial, amical) vous soutient dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> - type de soutien - participation directe dans l'entreprise <p>Quels sont vos associés ?</p> <p>Recevez-vous le soutien d'autres partenaires qui ne sont pas associés ?</p>	<i>Connaître l'appui de l'entourage familial, qu'il soit indirect (soutien affectif) ou plus direct (participation dans la capital, membre associé, partenaire).</i> <i>La notion d'entourage est élargie aux associés pour comprendre la gouvernance de l'entreprise.</i> <i>Cet entourage et la famille seront à nouveau questionnés lors de la partie « P » Ici, c'est une première approche.. Les partenaires peuvent être de tout type. Il s'agit des soutiens au-delà de la stricte relation d'échange liée au business</i>

Proposition de valeur		
Idée d'origine du projet	<p>Quelle a été votre prestation/ produit de départ et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - contexte initial - évolution - situation actuelle 	<p><i>Obtenir une description de l'idée originelle de l'entreprise et en comprendre l'évolution.</i></p> <p><i>On retrace ainsi la trajectoire de l'entreprise en découvrant si elle a exploité des compétences initiales ou saisi des opportunités de marché.</i></p>
Proposition de valeur : attractivité du marché	<p>Votre ou vos marchés aujourd'hui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - secteur, marché, métiers (il peut y avoir plusieurs métiers, au sens du bâtiment, par activité) - ce qui marche et pourquoi - les difficultés et pourquoi - les facteurs de succès (FCS) - les sources d'échec (FSR) - <p>Enfin, considérez-vous être sur un (ou des) marché attractif ?</p> <p>Et demain (le marché, l'entreprise ...) ? à 3 ans, puis à 10 ans</p> <p>Est-ce que le secteur attire de nouveaux concurrents ?</p>	<p><i>Connaître la perception qu'a le dirigeant de l'environnement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - conjoncture /: évolution - opportunités et menaces - FCS, FSR <p><i>Il s'agit de comprendre l'attractivité (ou non) du marché</i></p> <p><i>Les perspectives à moyen terme ? rester sur ce choix d'activité, aller vers d'autres ... Les ambitions</i></p> <p><i>Transition avec la rubrique suivante.</i></p>
Proposition de valeur : les concurrents	<p>Quels sont vos concurrents (sur chaque activité) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - type de prestation - alliance éventuelle, - type de relations (cordiales, hostiles, ...) 	<p><i>Nous cherchons :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - à savoir si le dirigeant perçoit la concurrence (ou s'il est centré sur sa seule entreprise) - à avoir une typologie de la concurrence - à préciser le niveau d'intensité concurrentielle.
Proposition de valeur : les clients (cible)	<p>Quelles sont les caractéristiques de votre prestation ? Autrement dit, quelle la promesse que vous faites au client ? (description de l'offre)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ce que le client perçoit, - ce que le client ne perçoit pas 	<p><i>Comprendre la promesse faite par l'entreprise aux clients. Il s'agit d'identifier les critères déterminants de l'acte d'achat (ou de ré-achat) pour les clients (du point de vue de l'entreprise ; sachant que l'achat revêt un caractère particulier dans le bâtiment, ex : appel d'offre).</i></p> <p><i>Nous cherchons à mettre en lumière le positionnement voulu par l'entreprise (image distinctive par rapport aux concurrents).</i></p>

Fabrication de la valeur		
Identification des ressources	" Quelles sont les ressources les plus importantes pour la réussite de votre entreprise ? (le tableau ci-joint est un exemple)"	<i>Présenter la feuille comportant les exemples de ressources</i>
	"Quelles sont celles qui vous donnent un avantage concurrentiel (en quelque sorte vos points forts) ?" (classer les 5 ressources de votre choix en les notant de 1 à 5, le note de 1 étant la plus importante des cinq)	<i>Faire noter, éventuellement au verso du tableau</i>
	"Quelles sont celles qui vous défavorisent, ou vous manquent (en quelque sorte vos points faibles) ?" (classer les 5 ressources de votre choix en les notant de 1 à 5, la note de 1 étant la celle qui défavorisent le plus des cinq)	<i>Faire noter, éventuellement au verso du tableau</i>
Captation / fabrication		
- Les locaux (configuration, localisation, capacité, modernité, magasin, stockage, ...)	Etes-vous propriétaire ou locataire des locaux ? Avez-vous créé une société distincte pour la partie foncière ? Si vous êtes propriétaire, dans quelles conditions cela s'est-il passé (« héritage » du passé, acquisition choisie) Quels sont les derniers investissements que vous avez réalisés sur les infrastructures ? Est-ce que les locaux sont adaptés à vos besoins, bien placés par rapport à vos marchés ? Une partie de ces locaux demeure-t-elle non (ou insuffisamment) exploitée ?	
- Le matériel de production (machines, systèmes techniques, ...)	Etes-vous propriétaire ou louez-vous les matériels ? Si vous louez : pourquoi ? (bénéficier des derniers matériels, moyens d'acheter ou pas) Est-ce que vous vous faites prêter des matériels (fournisseurs, etc.) ? Comment vous informez vous sur les derniers matériels ? (idée de renouvellement, d'actualisation) Est-ce que vos matériels sont en totale adéquation avec vos marchés ? Est-ce que vos matériels vous permettent de « décrocher » certains marchés ?	
- Les matériaux (disponibilité, prix, technicité, accessibilité, ...)	Négociation et choix des fournisseurs Procédure de gestion courante des achats Achat de sous-traitance Comment mesurer vous la performance de vos achats ?	
- Les ressources humaines (nombre de salariés, savoir-faire, état d'esprit, rapport permanents/intérimaires, niveau d'étude, expérience des salariés, formation, ...)	Recrutement (comment ? difficultés ?) Motivation, participation, intéressement des salariés ? Clauses de non concurrence dans les contrats ? Autres mesures pour conserver le savoir-faire ? Allocation du temps de travail du dirigeant + collaborateurs selon les principales missions ? Comportement vis-à-vis de l'intérim : captation de ressources ou simple mode de financement de la masse salariale ? Niveau de compétences des salariés Formez-vous votre personnel ? Comment (en interne, en externe, via les	

	fournisseurs) ?	
- Les moyens financiers (niveau des fonds propres, capacité d'endettement, revenus, trésorerie, ...)	Négociation, garantie, relations et négociation bancaires, levée de fonds, ...	
- Les moyens immatériel (réputation, références, marque, réseau, fidélité, brevets, licences, ...)	Relancer sur les exemples entre parenthèse (ex : sur l' éventuel brevet déposé ou la licence exploitée).	
- L'organisation (organigramme et répartition des tâches, procédure qualité, expérience de l'organisation, leadership, systèmes de gestion, négociation, marketing, communication, logistique, ...)	Idem	
Captation des ressources	Globalement, parvenez-vous à obtenir ces ressources ? - négociation et obtention de la ressource - appui de partenaires	
Le cycle de fabrication	Achat – Fabrication – Vente (dans cet ordre ou à l'inverse), pouvez-vous nous décrire comment cela se passe chez vous ? Comment tout cela est-il organisé ?	<i>Comprendre le processus de fabrication de la valeur, revenir sur la liste des ressources précédentes pour tenter de cerner la captation des ressources, leur transformation en compétences. Ressentir le degré d'organisation.</i>
Délivrer la valeur	Vos compétences commerciales et de négociation pour faire signer le client ?	<i>Nous visons à comprendre la manière dont l'entreprise transforme ses prospects en clients.</i>

R

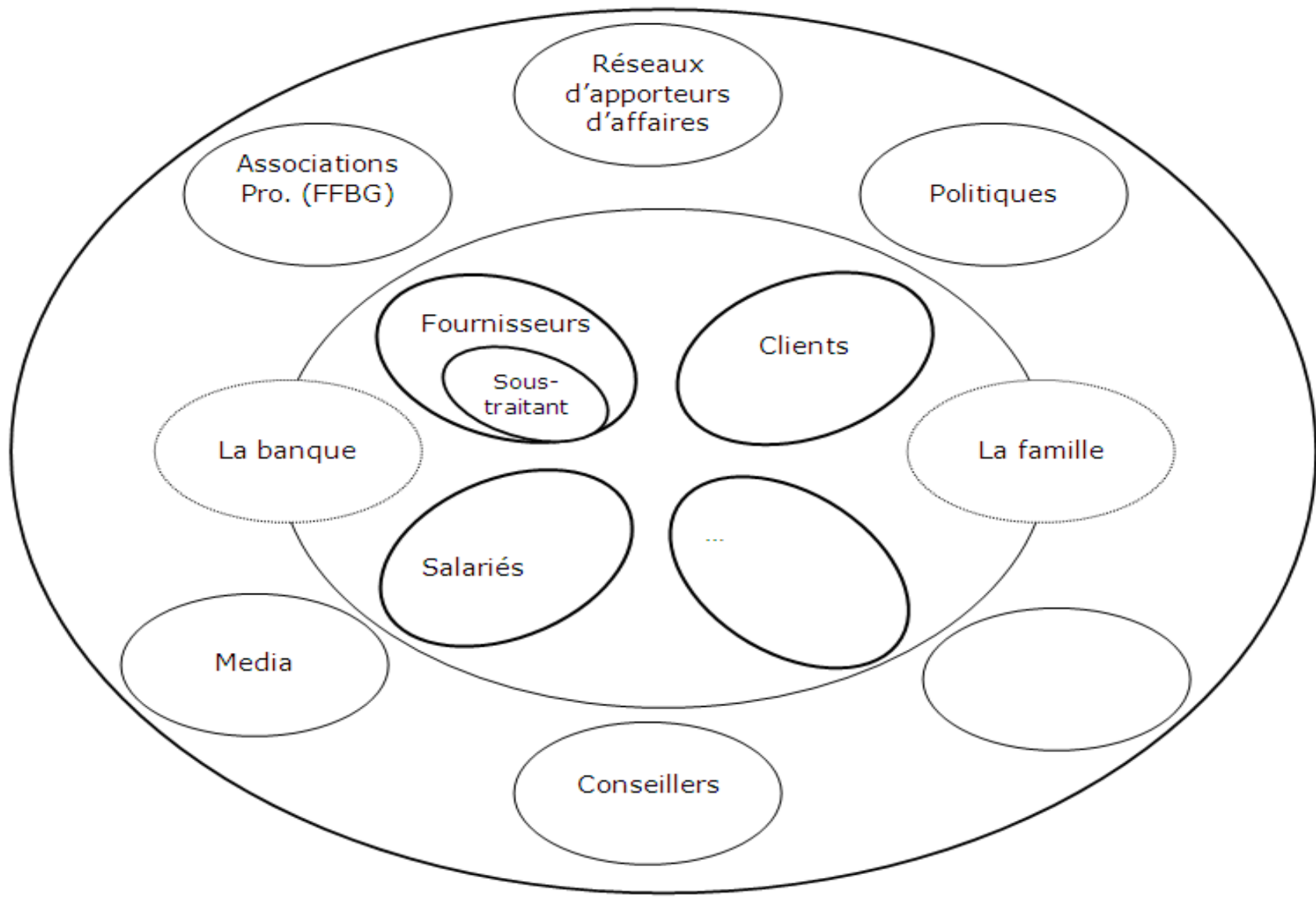
Thèmes	Exemples de relance	Objectifs
Source et volume des revenus par source		
Sources des revenus par type de clients	<p>Quelles sont les principales sources de chiffre d'affaires par type de clientèles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des canaux (clients particuliers, collectivités, appel d'offres, mapa, entreprises...), - Poids (CA) respectif de chaque canal, <p>Focus sur les appels d'offre : « êtes-vous satisfait du taux de réussite de vos réponses à des appels d'offre ? »</p> <p>puis relancer sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de réponses à des appels, - taux de succès s'il est connu, - nombre de contrats signés - facteurs expliquant la réussite, - facteurs expliquant les échecs, 	<p><i>Ici, on est sur la partie Source des revenus du modèle GRP.</i></p> <p><i>Il s'agit de repérer les sources des revenus, dans un premier temps par type de clientèles (et donc de contrats pour les entreprises du bâtiment, ex : appel d'offre), ensuite par type de prestations (ex : pose de Placoplatre, peinture).</i></p> <p><i>C'est aussi une façon de relever</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>la diversité des clients (notion de risque ; ex : un client qui pèserait 80% du C.A.).</i> - <i>la connaissance explicite du dirigeant sur la ventilation de son C.A.</i> <p><i>Identifier les sources et les clients par grande masse</i></p>
Sources des revenus par type de prestations	Et si l'on répartit les revenus cette fois-ci par type de prestation ou de produits ?	<i>Nb mapa = marché à procédure adaptée (lorsque moins de 20000 euros et pas besoin appel offre)</i>
Profits ou performances		
Eléments financiers	<p>Comment qualifieriez-vous votre performance financière ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appréciation (de votre CA, de votre résultat, de votre marge, ...) - Benchmarking (relativise sa performance par rapport à celle des concurrents) 	<i>Obtenir l'appréciation du dirigeant sur la performance financière de son entreprise ; ce thème pourra être confronté à l'analyse qui sera effectuée sur la base des liasses par les analystes financiers de l'équipe de recherche.</i>
Benchmarking explicite	Ce benchmarking est-il explicite, autrement dit l'entreprise pratique-t-elle un benchmarking en matière de performance, c'est-à-dire comparez-vous explicitement la performance de votre entreprise à celles des concurrents ou à celle du secteur ?	<i>Il s'agit d'apprécier si l'entreprise (ou son dirigeant) a une démarche explicite et/ou systématique en la matière (appartenance à syndicats professionnels autre que FFB, revues, salons etc.</i>
Analyse financière	<i>Obtenir les liasses fiscales pour analyse ; ce travail sera réalisé par un groupe au sein de l'équipe (cf ? annexes des documents à demander).</i>	

Carnet de commandes	<p>Avez-vous une vue de votre carnet de commandes et à quelle échéance ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Par type de clientèle - Par produit - Sentiment (ou non) de maîtriser le carnet - Ambition explicite - Actions menées pour réaliser les prévisions (relations, communications, « autres moyens » « ... ») 	<p><i>Apprécier l'ambition à travers la connaissance et la maîtrise du carnet de commande.</i></p> <p><i>Détailler les objectifs à court et moyen terme.</i></p> <p><i>Quels sont les leviers d'action avec lesquels le dirigeant compte agir pour les atteindre. Exemple : objectif d'augmentation du CA, les moyens peuvent être nouveaux clients, nouvelles prestations ou augmenter le PV ce qui suppose notoriété, qualité etc.</i></p>
Suivi de la performance (outils de gestion)	<p>Y a-t-il des outils formels de gestion dans l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de trésorerie - Compte de résultat prévisionnel - Tableau de bord - Suivi effectif du prix de revient chantier (en cours ou a posteriori) - Existence d'un poste de deviseur - Existence d'un poste de contrôleur de gestion (ou de DAF, ou de comptable) - réunions pour discuter des résultats (formelles ? fréquence ?) <p>La part des outils de gestion confiés à l'extérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Type de contacts (ex : expert-comptable) - Nature des outils - Fréquence des rencontres 	<p><i>Le thème est assez explicite pour ne pas avoir à le commenter, sauf à préciser qu'il s'agit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>de relever l'existence, en interne, d'outils réellement mobilisés, avec discussions autour des résultats prévus ou obtenus</i> - <i>d'apprécier le degré de délégation à d'éventuels acteurs externes (de type expert-comptable) avec les conséquences positives (conseils) ou négative (délégation s'apparentant à une démission).</i>
Eléments non financiers	<p>En dehors des éléments relevant de la performance strictement financière, y a-t-il des domaines dans lesquels vous trouvez l'entreprise particulièrement performante, ou non ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éléments de performance <ul style="list-style-type: none"> o notoriété, o maîtrise technique, o qualité de la prestation, o tenue des délais, o etc. - Éléments de non performance <ul style="list-style-type: none"> o Idem <p>Y a-t-il des outils pour mesurer cette performance non financière ? Si non, comment est-elle appréciée et est-ce nécessaire ?</p>	<p><i>Cela renvoie aux profits non financiers du R, avec l'idée d'aborder la recherche éventuellement explicite de cette performance (après tout, ce n'est peut-être pas une préoccupation).</i></p>
Investissement		
Réflexion sur les investissements matériels ou immatériels	<p>Remplacement, capacité, productivité, etc.</p> <p>Avez-vous aujourd'hui des investissements programmés (matériel, hommes, licences, savoir-faire, ...).</p> <p>Comment décidez-vous d'investir ?</p>	
Autres		
Objectifs	Si l'amélioration de la performance (financière ou non) est un souhait,	<i>Objectif = jalon chiffré et daté dans l'atteinte d'un but.</i>

	<p>quels sont les trois ou quatre objectifs pour les prochaines années ?</p> <ul style="list-style-type: none">- Identifier les objectifs- Connaissance des moyens pour les atteindre- Echéance	
--	---	--

P

Thèmes	Exemples de relance	Objectifs
<p>Le réseau</p>	<p>Bien des partenaires de votre entreprise ont déjà été évoqués. Ce moment de l'entretien consiste à réaliser un effet de zoom sur ces partenaires. Avec cette figure (<i>présenter le graphique de la page suivante</i>), nous avons distingué les partenaires indispensables au fonctionnement de votre entreprise et d'autres acteurs influents mais moins déterminants. La liste n'est pas complète et si vous identifiez certains acteurs que nous avons oubliés, merci d'amender (maintenant ou plus tard).</p> <p>Nous allons travailler avec ces différents groupes d'acteurs successivement.</p>	<p><i>Présenter la partie Partage de façon un peu créative afin d'éviter l'aspect fastidieux et mécanique de cette partie (le passage en revue de chaque PP sera long). On travaille avec une figure générique, puis avec des fiches à remplir.</i></p> <p><i>Pour chaque catégorie ou chaque PP, il convient, outre les relances afférentes aux tableaux, de conduire à un propos portant sur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>les conventions du secteur</i> - <i>les négociations</i> - <i>le mimétisme (adhésion de partenaires parce que d'autres le sont)</i>



Thèmes	Exemples de relance	Objectifs
Fournisseurs (dont sous-traitants)	<p>Si l'on aborde les partenaires fournisseurs (dont les sous-traitants éventuels), comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection, mise en concurrence, négociation - Les conventions (les façons de faire, les valeurs apparemment partagées) - Comment vous y prenez-vous pour les garder ? - Les négociations - Le mimétisme 	<p><i>Démarrer la partie « P » du modèle avec une approche ouverte conduisant à parler de façon générique des fournisseurs.</i></p>
Identification des fournisseurs	Cf. tableau page suivante	<p><i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i></p>

Fournisseurs clés (et sous-traitants)		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires			
				(case à cocher mais faire parler)								
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il m'apporte (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
1				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Autant de lignes que nécessaire peuvent être ajoutées aux tableaux

Thèmes	Exemples de relance	Objectifs
Clients	<p>Si l'on aborde les partenaires « clients », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Catégorisation (générique, y revenir avec le tableau) - Les conventions (les façons de faire, les valeurs apparemment partagées) - Les négociations - Le mimétisme <p>Voici trois affirmations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître le volume de clientèle - La renouveler en permanence - Conserver la clientèle actuelle <p>Diriez-vous que : les trois ont de l'importance ? Une plus que les autres ? Pourquoi ?</p>	
Identification des clients	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Clients Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui						
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Salariés	<p>Si l'on aborde les partenaires « salariés », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de salariés, profils, ... - Type de relation - Type de management des hommes (style, réunions, bilans, ... formel ou informel, ...), - Participation des salariés aux décisions (+ style de management si possible), à la stratégie (y compris information sur la stratégie) - Implication (effective, incitation, ...) - Délégation (organigramme formel ?) - Climat (ex : tendu, constructif, sain, ...) - ... 	
Comité d'entreprise, les syndicats	<p>Relation avec le comité d'entreprise Relation avec les syndicats</p>	
Identification des salariés	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Salariés	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui					
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Actionnaires	<p>Si l'on aborde les partenaires « actionnaires », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Géographie du capital - Lien familiaux - Participation à la stratégie - Participation du quotidien - Circulation de l'information (dans les deux sens) - ... 	
Identification des actionnaires	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Actionnaires	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui					
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

<p>Famille</p>	<p>Votre famille est-elle présente dans l'entreprise ? dans votre réseau ? Où ? En quoi participe-t-elle à votre activité ? En quoi permet-elle un meilleur fonctionnement de votre activité ?</p>	
<p>Identification des membres de la famille plus ou moins impliqués</p>	<p>Cf. tableau page suivante</p>	<p><i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i></p>

Famille Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui						
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Banques (ou autres financeurs)	<p>Si l'on aborde les partenaires « Banques ou autres financeurs », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attente générique - Prégance de la banque ou du contact - Accompagnement, soutien, adaptation, ... - Satisfaction globale des prestations - Mise en concurrence - ... 	
Identification des Banques	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Banques et autres financeurs Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui						
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Prestataires (expert-comptable, avocat, conseil, prescripteur,...)	Si l'on aborde les partenaires « prestataires (ex : expert-comptable, avocat, conseil, ...) », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ? <ul style="list-style-type: none"> - Attente générique - Participation au développement de l'entreprise - ... 	
Identification des prestataires	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Prestataires divers (ex : expert-comptable, conseiller, ...)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui					
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Media, groupes de pression	<p>Si l'on aborde les partenaires « medias, groupes de pression divers, ...) », entretenez-vous des relations avec eux et si oui comment les qualifieriez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presse (lecture, le secteur du bâtiment dans la presse) - Presse (articles sur l'entreprise) - Importance et influence des médias - Autres groupes de pression - ... 	
Identification des medias	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Média, groupe de pression, Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui						
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Pouvoirs publics et Politiques (local, départemental, régional, national, international)	<p>Si l'on aborde les partenaires « politiques (hommes, partis, ...) » et les pouvoirs publics, entretenez-vous des relations avec eux et si oui comment les qualifieriez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien ou contraintes, ... - ... - 	
Identification des politiques	Cf. tableau page suivante	<i>Passer ensuite sur la grille de la page suivante, laquelle correspond au tableau des parties prenantes.</i>

Politiques, associations pro., ... Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui						
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Famille	Votre famille est-elle présente dans votre réseau ? Où ? En quoi participe-t-elle à votre activité ? En quoi permet-elle un meilleur fonctionnement de votre activité ?	
---------	---	--

Associations, syndicats (ex : FFBG)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui					
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Autres Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)				Attitude ex : fiable	Commentaires qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire			
	Ce qu'il m'apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (insister sur ce qu'il y a de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui						
1			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
2			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
3			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
4			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Les BM sont confidentiels, seules les parties prenantes à la recherche en ont obtenu une copie.