

Dans quelle mesure le *Business model* (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ?

Nathalie Schieb-Bienfait,

IEMN-IAE, France, Nathalie.Schieb-Bienfait@univ-nantes.fr

Sandrine Émin,

GRANEM Université d'Angers, France, sandrine.emin@univ-angers.fr

Anne-Laure Saives,

ESG UQAM, Canada, saives.anne-laure@uqam.ca

Robert H. Desmarteau,

ESG UQAM, Canada, desmarteau.robert_h@uqam.ca

Résumé :

Le projet de recherche décrit dans cet article est centré sur la phase d'accompagnement du processus entrepreneurial relative au passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise (Bréchet, 1994). Il vise plus précisément à questionner la pertinence de l'outil *business model* dans la démarche d'accompagnement (dans une posture constructiviste) de l'émergence organisationnelle. Nous interrogeons notamment la manière dont il peut être utilisé afin d'accompagner des processus d'émergence de projets entrepreneuriaux hybrides, associant des acteurs pluriels relevant de sphères et d'organisations professionnelles différentes. Ce questionnement a guidé notre travail de recherche longitudinal, engagé dans le cadre d'un projet d'entreprendre baptisé GERME. Ce projet vise à développer une nouvelle activité de services à l'installation de nouveaux agriculteurs dans la région Grand Ouest en France. La conception que nous développons du BM est ancrée dans la perspective Project Based View en entrepreneuriat. Le business model est mobilisé comme un outil (un dispositif) de médiation et d'interaction (intermédiation) entre acteurs impliqués dans la conception d'un projet entrepreneurial. Cet instrument se révèle particulièrement fertile pour aider les porteurs de projets dans leurs activités de conception du projet à la fois dans les processus d'identification et d'enrôlement des parties prenantes et dans la phase de définition de la proposition de valeur. Le travail d'accompagnement peut être mené en deux temps : d'abord une médiation éthique et politique à partir des désaccords voire des controverses et la négociation pour la convergence des attentes des parties prenantes potentielles dans une première phase de co-construction du projet ; puis un travail de médiation techno-économique, sociale et temporelle pour la coordination des intérêts et des engagements.

Mots-clefs : *Business Model*, outil de gestion/disposition de médiation, entrepreneuriat collectif, parties prenantes, projet d'entreprendre

Dans quelle mesure le *Business model* (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ?

INTRODUCTION

Alors que l'entrepreneuriat s'ancre dans la perspective artificialiste (Simon, 1976, 1991 ; Sarasvathy, 2004), la question de la formulation des problèmes pendant la période de conception (design) du projet d'entreprendre se révèle à la fois critique et décisive : le porteur de projet découvre des problèmes non structurés dans un système dynamique, ouvert. Ses objectifs ne sont généralement pas clairement explicites. Cette situation est encore plus délicate à aborder lorsqu'on accompagne les processus d'émergence de projets entrepreneuriaux hybrides, associant des acteurs pluriels relevant de sphères et d'organisations professionnelles différentes. Partant du constat de la réelle complexité / spécificité de ces situations entrepreneuriales (Fayolle, 2004a ; Schmitt 2009), notre groupe de travail, constitué de chercheurs et de praticiens réflexifs, s'est interrogé sur l'ingénierie des pratiques d'accompagnement de ces projets hybrides et des possibles voies de progrès. Parmi les outils susceptibles d'accompagner un projet entrepreneurial collectif inter-organisationnel, nous avons choisi de privilégier dans ce papier le modèle d'affaires (ou BM pour '*business model*'), plus particulièrement dans ses fonctions d'identification et d'enrôlement des parties prenantes, et de définition de la proposition de valeur fondée sur des bénéfiques porteurs de valeur de dépassement. L'objectif du papier est d'éprouver la portée réflexive et la pertinence de l'outil BM dans une phase d'émergence organisationnelle : du passage du projet d'entreprendre... au projet d'entreprise (au sens de Bréchet, 1994). Cette communication pose plus spécifiquement la question de la pertinence du modèle d'affaires comme outil pour accompagner la démarche entrepreneuriale dans un contexte que nous avons qualifié de pluraliste¹. **Nous avons postulé que le BM peut constituer un outil de médiation et d'interaction entre les divers acteurs impliqués dans la conception d'un projet entrepreneurial collectif.** Qu'en est-il effectivement ? En quoi constitue-t-il une représentation pertinente pour nourrir l'interaction entre acteurs d'un projet de création de valeur ? Dans quelle mesure permet-il d'accompagner et de concevoir une démarche

¹ en référence aux travaux de Linda Rouleau.

pertinente pour aider le travail entrepreneurial, véritable processus dialectique marqué par la récursivité entre réflexion et action ?

Si le concept « Modèle d'affaires » est habituellement utilisé comme un outil de visualisation synthétique d'une proposition de création, captation et partage de valeur, nous avons choisi d'en étudier l'utilisation de manière diachronique afin de saisir quels rôles il peut jouer dans le cadre d'un projet entrepreneurial collectif émergent. Notre travail de recherche est basé sur une recherche intervention (David & al., 2000) engagée depuis trois ans dans le cadre d'un projet d'entreprendre baptisé GERME qui vise à développer une nouvelle activité de services à l'installation de nouveaux agriculteurs. Ce projet a pour caractéristiques de reposer sur la présence de plusieurs acteurs, parties prenantes possibles et/ou potentielles, animées de logiques différentes et sur des processus d'innovation sociale et organisationnelle jalonnés de sérendipité.

Dans ce papier, avant d'approfondir notre méthodologie et notre étude de cas longitudinale, nous présentons le cadre de notre travail (sur le plan épistémologique et praxéologique). Dans un troisième temps, l'analyse de notre étude nous permet de dégager plusieurs enseignements sur la portée du BM dans un contexte de projet multi-acteurs, d'intérêt général. Notre visée méthodologique est de conduire un travail critique, à partir d'une connaissance plus approfondie des « terrains » et des changements profonds qui les affectent ainsi que par un travail épistémique exigeant et permanent (Martinet, 2007). La visée théorique du papier consiste, dans un contexte entrepreneurial spécifique, collectif et émergent, en un questionnement de la pertinence d'un concept-outil (le BM) omniprésent actuellement en stratégie.

1. CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET CONCEPTUEL

Avant de préciser la conception du business model mobilisée dans ce papier et afin de l'éclairer, nous revenons sur la posture d'accompagnement entrepreneurial privilégiée ainsi que sur la manière dont nous appréhendons les phénomènes entrepreneuriaux collectifs qui constituent nos terrains de recherche. L'idée défendue ici est que ce n'est pas l'outil *Business Model* qui porte en soi un statut et un positionnement épistémologique mais plutôt son utilisation et la démarche mise en œuvre par l'accompagnateur (Paradas, 2010).

1.1. L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS UNE POSTURE CONSTRUCTIVISTE

Depuis vingt ans, la recherche en entrepreneuriat s'est intéressée aux acteurs et aux pratiques d'accompagnement (Bruyat, 1993, 1999 ; Sammut, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2004, Fayolle 2004b) tandis que la professionnalisation de l'accompagnement renforçait le questionnement sur la pertinence des démarches mises en œuvre. Les pratiques d'accompagnement demeurent encore dominées par une conception positiviste de la connaissance (Fayolle et Toutain, 2008) tout comme la recherche en entrepreneuriat (Avenier et Schmitt, 2008, 2009 ; Murphy, 2011). Le changement de regard porté sur l'entrepreneur, sur le processus entrepreneurial, autour des opportunités d'affaires (qui de « cueillies » doivent être « conçues ») a certes évolué, mais il n'a pas été effectué dans le cadre d'un changement délibéré de paradigme. Or, l'enfermement des professionnels dans une posture positiviste (Fayolle et Toutain, 2008) soulève des difficultés (cf. tableau 2) pour concevoir des approches plus appropriées à la complexité du processus entrepreneurial et du système Acteur(s) / Projet / Contexte. Marchesnay (2008) invite à entrer dans un processus maïeutique pour que l'entrepreneur soit en mesure d'exposer son problème.

Tableau 2 : Posture épistémologique et conséquences sur la démarche d'accompagnement

Posture positiviste	Conséquences pour la relation Accompagnateur / accompagné	Posture constructiviste	Conséquences pour la relation Accompagnateur / accompagné
Réel donné Découvrir les opportunités d'affaire	Apport d'expertise Miroir	Réel expérimenté par le porteur Concevoir les opportunités d'affaire	Travail d'intelligibilité des situations entrepreneuriales Maïeutique, révélation / traduction
Informations à collecter et traiter	Conseiller Analyser pour résoudre des problèmes Répondre à des questions	Modéliser les problèmes Construire des représentations d'un réel expérimenté ²	Elucider les postulats implicites aux raisonnements, les présupposés, les biais, les représentations
Compréhension et analyse du réel à partir d'une perspective visant à l'objectivité	Conforter, valider des analyses	Comprendre les représentations de soi et du réel	Aider le porteur à se donner une représentation réflexive Ouvrir à des approches alternatives Susciter d'autres types de raisonnement

(Source : Schieb-Bienfait et Charles-Pauvers, 2011)

Ces questionnements en termes de problématisation de la situation entrepreneuriale donnent une grande importance dans le processus d'émergence organisationnelle aux activités de

² « L'entrepreneur exprime sa connaissance de son expérience du réel sous la forme de constructions symboliques appelées représentations » (Avenier et Schmitt, 2008)

conception et renvoient à ce que l'on peut appeler aujourd'hui l'approche Project based View (PBV) en entrepreneuriat³.

1.2. UNE CONCEPTION DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF ANCREE DANS LA PROJECT BASED VIEW

Lorsque nous parlons d'entrepreneuriat collectif, nous renvoyons à une vision artificialiste et projective de l'entrepreneuriat dans laquelle l'idée du collectif consiste à concevoir une situation entrepreneuriale partagée, à co-construire un projet entrepreneurial. Le projet, tout comme le business model, est un artefact, un instrument de dialogue entre les différentes parties prenantes du projet et l'entrepreneur.

Dans ce cadre, l'entrepreneuriat collectif n'est pas compris comme une forme singulière d'entrepreneuriat mais est au contraire perçu en tant que phénomène collectif par nature (Johannisson, 2002). On retrouve ici la vision attachée au courant de l'émergence organisationnelle dans laquelle l'entrepreneuriat est conçu comme un processus d'enactment (au sens de Weick), une construction sociale (Gartner & al. 1992). En tant que phénomène génériquement collectif, l'entrepreneuriat repose sur l'interaction entre un ensemble d'acteurs aux capacités différenciées et se construit par un effort collectif (Johannisson, 2002). Le processus prend forme à la fois dans l'interaction avec d'autres et dans un contexte ; le collectif pouvant également agir sur ce dernier (si l'on pense par exemple à l'entrepreneuriat institutionnel). Il s'appuie sur la capacité de conviction et d'enrôlement du porteur de projet et évolue en fonction des parties prenantes impliquées. Ceci dit, les phénomènes entrepreneuriaux collectifs qui nous intéressent particulièrement renvoient à l'acceptation qualifiée d'efforts inter-organisationnels collectifs, dans la typologie proposée par Ben Hafaïedh (2006), même si le cas que nous étudions correspond également à une forme d'entrepreneuriat social, collectif⁴. Leur particularité est d'abord d'être un entrepreneuriat

³ Se reporter au numéro spécial sur le Projet entrepreneurial de la *Revue de l'Entrepreneuriat*, coordonné par Asquin, Condor et Schmitt (2011, Vol. 10, n°2) pour une première approche de la PBV et à l'article de Emin et Schieb-Bienfait (2012) pour une vision synthétique.

⁴ C. Ben Hafaïedh identifie trois grands types d'entrepreneuriat collectif dans la littérature: (1) l'entrepreneuriat en équipe dans le sens des pratiques d'intrapreneuriat, (2) les efforts inter-organisationnels collectifs dont font partie les stratégies entrepreneuriales collectives (telle la création d'un label qualité) et également les réseaux territoriaux (tels que les clusters ou les systèmes productifs locaux) renvoyant dans les travaux sur l'innovation, à l'interdépendance dynamique, la co-évolution entre les entreprises, les acteurs institutionnels et académiques : la triple hélice, (3) l'entrepreneuriat collectif au sens de l'émergence des entreprises sociales et des organisations de l'économie sociale, dont le projet et le fonctionnement interne sont de nature collective. Elle ajoute à ces trois courants, les récents travaux sur les équipes entrepreneuriales.

s'étendant au-delà des frontières de l'organisation. Les questions qui se posent alors sont celles de l'action collective, de la manière dont les interactions ont lieu et se régulent.

Pour répondre à ces questions, la vision du processus entrepreneurial que nous retenons s'appuie sur l'approche Project based View (Bouchikhi, 1993 ; Bréchet & al. 2009 ; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2012 ; Schmitt, 2006a,b,c ; Schmitt et Bayad, 2008 ; Lièvre et Rix, 2012; Lindgren et Packendorff, 2003) qui vient enrichir le courant de l'émergence organisationnelle en tentant de conceptualiser l'activité créative de conception et privilégie une entrée par l'action. Bréchet et Desreumaux proposent de recourir au terme projet, en distinguant le projet en tant que contenu (le projet à travers son expression écrite et sa dimension cognitive), et le projet en tant que processus (comme pratique organisationnelle). Cette conception permet également une lecture dynamique, depuis le projet d'entreprendre, le projet productif⁵ jusqu'au projet d'entreprise, offrant une possible articulation entre les niveaux d'analyse et les échelles de l'action. Le projet collectif se comprend comme processus de rationalisation de l'action collective fondé sur l'anticipation (Bréchet et Desreumaux, 2005 a, b). Le projet est donc à la fois effort d'intelligibilité (avec un travail sur les savoirs à caractère plus ou moins collectif ou partagé) et un effort de construction de l'action (avec un travail de prescription des savoirs et donc de contrôle des comportements, à caractère aussi plus ou moins collectif ou partagé). Il s'agit de rendre intelligible la représentation d'une situation entrepreneuriale auprès des autres acteurs liés à cette situation comme les collaborateurs, les salariés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, etc. ; ce travail de traduction conduisant à une nouvelle concrétisation (Schmitt et Avenier, 2008). Il s'agit également d'enrôler les autres acteurs et de mettre en place des processus de régulation de l'action. Le projet met donc en jeu une double dynamique de savoirs et de relations (Hatchuel, 2000, 2005) dans son élaboration et son déploiement. Cette conception pose la question de la constitution des collectifs (avec l'engagement dans le projet, avec les communautés pertinentes de l'action, avec les processus de régulations mis en place à l'échelle d'ensemble d'organisations) ou encore la question de la rationalisation elle-même,

⁵ Le projet productif, sur le plan de son contenu, fixe les frontières de l'organisation, il en définit son potentiel (en termes d'accès aux ressources et aux débouchés) ; il comporte une dimension technico-économique (le couple métier/ mission, ou le modèle de création de valeur) et une dimension organisationnelle ou de mise en œuvre. A cela, il faut ajouter que toute action comporte et manifeste une dimension éthique et politique, ce qui conduit à définir le projet qualifié de productif, pour marquer sa nature, comme combinatoire d'un projet politique, d'un projet économique et d'un projet d'action.

celle des savoirs et des relations déployés (Bréchet & al. 2009 ; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011) pour que le projet avance.

L'approche théorique par les parties prenantes est ainsi mobilisée implicitement à la fois lorsqu'on fait appel au concept de *business model* (voir section suivante) et lorsqu'on traite de l'entrepreneuriat collectif. Cette approche introduit un regard sur l'émergence organisationnelle, invitant à prendre en compte les problématiques de coordination inter-organisationnelle, de régulation, de négociation donc de médiation ; questionnements qui font échos à ceux de la Project based View en entrepreneuriat. Selon Freeman (1984 ; 2010), le *stakeholder* est défini comme « l'individu ou un groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette vision, les parties prenantes désignent les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs, les associations professionnelles, les gouvernements, les groupes de pression, la communauté, etc. Mais initialement, son approche statique fait référence à une organisation particulière, l'entreprise multinationale dans le contexte économique des années 80. A la fin des années 90, Mitchell & al. (1997) recensaient près d'une trentaine de travaux cherchant à identifier le concept de *stakeholder* en soulignant les relations d'influence, d'interactions et d'intérêts. Il en ressortait que ce concept est étroitement associé au mode des affaires privées ouvrant le débat du rôle de l'entreprise et de la nature de ses obligations envers la société. De simple fonction de maximisation du profit au bénéfice des seuls actionnaires, l'entreprise se voit progressivement investie de la prise en compte et de la défense des intérêts et des droits des autres parties prenantes. Le recours croissant à son emploi révèle ainsi l'intérêt porté à l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement dans toute sa diversité (économique, juridique, sociale, politique, culturelle, écologique). Freeman, Harrison et Wicks publient en 2010 un état de l'art de la théorie des parties prenantes, puis un ouvrage en 2010. Dans son ouvrage de 1984 (réédité en 2010), Freeman propose de lier ensemble différentes dimensions de l'entreprise qui sont généralement dissociées : les dimensions stratégique, politique, morale, mais il n'explicite pas la démarche méthodologique envisagée / envisageable. Le cadre théorique des parties prenantes propose donc un cadre d'analyse plutôt simplificateur et statique. Des typologies de parties prenantes sont notamment proposées via moult outils pratiques (tels que la roue des parties prenantes : Freeman, Harrison et Wicks, 2007 ; Sachs & Rühli, 2011) permettant d'appréhender le rapport de l'entreprise avec son environnement interne et externe. Outre le caractère d'ubiquité de certaines parties prenantes

(comme le souligne Martinet (1984) avec le salarié qui est aussi consommateur), ces travaux postulent un environnement donné (Hafsi & al., 2000), même si des approches hybrides développées récemment permettent de mieux comprendre l'émergence de nouveaux intéressés et de nouvelles interactions en intégrant le concept d'ordre négocié de Strauss (voir par exemple les travaux de Labelle, 2005). Cependant, la question de l'identification, de l'enrôlement et de la coordination des parties prenantes demeure ouverte. Mercier (2001) rappelle également que la mesure des intérêts des parties prenantes non-actionnaires pose problème et s'avère beaucoup moins évidente que pour l'actionnariat. Notre propos est justement de privilégier une analyse dynamique, associée à la phase d'émergence organisationnelle et à une démarche effectuale (Sarasvathy, 2001, 2008a, b) d'identification des acteurs et de définition de la proposition de valeur. Dans un contexte d'émergence d'une organisation hybride, mobilisant des partenaires relevant des secteurs privés et publics, quels sont les acteurs concernés par ce projet d'entreprendre (acteurs individuels ou collectifs) ? Comment le business model peut-il permettre de coordonner leurs actions ? Comment peut-il aider à prendre en compte les intérêts de chacun et s'entendre sur les valeurs du projet ?

1.3. LE BM, UN OBJET / ARTEFACT INTERMEDIAIRE

Il existe plusieurs dizaines de définitions et de représentations implicites ou explicites du modèle d'affaires. La thèse d'Émilien Moyon (2011) portant sur un petit échantillon de la littérature anglophone en témoigne récemment. Précisons donc d'emblée que nous utilisons une représentation du modèle d'affaires largement inspirée des modélisations existantes et dominantes chez les praticiens (Chesbrough, 2003; Osterwalder et Pigneur, 2010) dont les composantes s'articulent autour de quatre grandes logiques (Desmarteau et Saives, 2008) :

- Une logique de création de valeur principalement articulée autour d'une proposition de valeur pour un « client », où l'idée est de toujours dépasser les attentes de ce « client ». Il s'agit de réfléchir la notion de valeur en formulant les bénéfices d'ordre économique, technique, symbolique ou politique qui découleraient de la mise au point, de l'usage et de la mise en marché d'un produit ou d'un service, pour le client et les parties prenantes de l'activité envisagée.
- Une logique d'expertise fondée sur les ressources et compétences clés de l'entreprise.
- Une logique de réseau (de valeur) où l'ouverture envers l'externe et un réseau de parties prenantes devient stratégique.

- Enfin, une logique de revenus (souvent recouverte par le vocable français ‘modèle économique’), où il convient de se poser la question ‘d’où vient le flux monétaire?’.

Le recours au BM soulève ainsi d’emblée la question des parties prenantes à impliquer et mobiliser pour la réussite du projet entrepreneurial. Les travaux développés sur les modèles d’affaires privilégient souvent une approche instrumentale, tout en ne retraçant pas explicitement les processus de négociation et de construction intervenant dans la négociation avec les parties prenantes et dans l’articulation d’intérêts divergents. Pourtant, en introduisant le concept de partie prenante, le modèle d’affaires ne limite pas l’entreprise à une seule unité technico-économique, il invite aussi à aborder l’entreprise comme entité d’un espace politique (Martinet, 1984). De plus, ces approches sont souvent associées à une conception ontologique de l’entreprise. En mobilisant ce concept, de nombreux travaux sur les BM laissent de côté ces questions ainsi que les présupposés épistémologiques que ce concept-outil véhicule. Pour notre part, il nous est apparu intéressant de « décentrer » notre travail en privilégiant une posture constructiviste pour mieux questionner les apports du BM (en tant que démarche) pour l’activité de conception. Cette posture nous amène à concevoir le BM comme un « outil d’exploration et de représentation du projet » (Saives & al., 2012, p.2) (cf. tableau 1 ci-après) dont la valeur serait celle de la médiation.

En effet, dans notre contexte d’étude de cas, nous étudions des acteurs multiples engagés dans des activités de conception d’un projet entrepreneurial ; nous considérons que le modèle d’affaires (BM) peut jouer un rôle déterminant en tant qu’objet intermédiaire (comme le sont les outils, instruments et dispositifs de gestion (Moison, 1997)) pour plusieurs raisons :

- ***Le modèle d’affaires peut être pensé comme un médiateur ou un dispositif de médiation*** entre savoirs et relations, entre réflexions et actions, entre problèmes et réponses apportées par les parties prenantes du projet. Différents types de médiation peuvent intervenir : sur le plan technico-économique, politique, sociale, éthique... Ce dispositif de médiation présente les propriétés des dispositifs de gestion qui « sont contraignants et habilitant, en même temps qu’ils sont enjeux pour les acteurs qui les conçoivent, les adoptent, les font fonctionner, évoluer et parfois les sabotent » (Martinet, 2007, p.102).

- *Le modèle d'affaires est aussi un médiateur ou encore un dispositif « d'intermédiation »⁶ pour connaître, concevoir et pour agir* à travers le recours à la production de représentations et de configurations « visuelles » et le recours au dialogue entre acteurs pour aider à l'activité de conception. En ce sens, il se rapproche de l'idée développée par Holford de « boundary construction » dans une vision dynamique, processuelle, sensemaking et paradoxale des objets transitionnels (*'boundary objects'*) utilisés pour la création et le partage de connaissances (Holford, 2010).

Tableau 1 : Quelles conceptions du Modèle d'Affaires ?

Attracteurs de la pensée stratégique (Martinet, 1997, 2000)	Représentation de l'entreprise (Denis, Martinet, Payaud, Tannery, 2011, p. 136-137)	Nature du BM	Valeur du BM
Téléo-logique	Unité instrumentalisable	BM = instrument de modélisation d'un positionnement	Efficacité ?
Techno-logique	Patrimoine de technologies, ressources, compétences	BM = instrument de modélisation d'une architecture de compétences	Contrôle ?
Éco-logique	Firme	BM = instrument de modélisation de la "dictature" de l'environnement	Standard ?
Socio-logique	Arène sociopolitique	BM = convention consacrée par une représentation partagée entre parties prenantes	Consensus ?
Idéo-logique	Mise en scène	BM = outil de narration	Signification? Esthétique ?
Logique intégratrice (intégrant les précédentes)	Projet	BM = outil d'exploration et de représentation d'un projet	(Inter-) médiation ?

(Source : Saives, Desmarteau, Schieb-Bienfait (2012, p. 2))

Dans la perspective de dépasser les limites et le clivage positivisme / constructivisme, nous avons privilégié la posture proposée par Claveau & Tannery (2002), lorsqu'ils soulignent la nécessité de développer des artefacts opérant une fonction médiatrice dans et vers la construction mentale de la réalité pour les acteurs en situation de questionnement stratégique.

⁶ Nous nous écartons ici du sens habituel de l'anglicisme « intermédiation » utilisé classiquement dans le champ de la finance, pour signifier plutôt toute l'importance de ce qui « est entre deux et tient le milieu », c'est-à-dire du dialogue engagé entre parties prenantes dans le processus de co-construction qu'implique le BM.

Dans cette perspective, ce papier cherche à prolonger ce questionnement par un examen des usages faits du modèle d'affaires dans un contexte d'émergence organisationnelle.

2. METHODOLOGIE ET RESTITUTION DU CAS

Depuis trois années, notre équipe de recherche est engagée sur le terrain particulier de l'émergence organisationnelle du projet GERME, projet de création de services d'accompagnement et d'installation pour les entrepreneurs agricoles. Nous allons présenter ici la démarche d'expérimentation menée et restituer les éléments descriptifs de cette étude de cas longitudinale.

2.1. DEMARCHE METHODOLOGIQUE : LE CHOIX DE L'EXPERIMENTATION ET DE L'ETUDE LONGITUDINALE

Notre étude est fondée sur une expérimentation. Cette expérimentation s'est engagée dans le cadre d'un dispositif partenarial (désigné sous le terme « Approche Intégrée ») mis en place entre notre laboratoire de recherche universitaire, les entreprises de notre région et nos formations supérieures de master 2 (en management et recherche). Nous avons conçu un dispositif de travail et d'observation qui favorise l'accès large au terrain. Le choix de dispositifs tutorés par les enseignants chercheurs et les entreprises, implique des étudiants de master 2, que nous accompagnons pour travailler sur l'étude de projets concrets d'innovations et de développement d'activité (Bréchet, Emin, Schieb-Bienfait, 2010). Celui qui est rapporté ici —le projet GERME— en fait partie.

L'étude empirique débute après la mise en évidence par le porteur de projet d'un besoin (i.e. le besoin d'accompagnement des entrepreneurs agricoles atypiques dans leur projet d'installation) et son rapprochement avec notre équipe universitaire. L'étude est fondée sur une approche empirico-inductive, à partir d'observation non participante et participante sur deux périodes de six mois (en 2010 et 2011), sur une quinzaine d'entretiens individuels et collectifs et sur six séances de travail collectif (dans le cadre d'une recherche accompagnement plus large engagée depuis 2010⁷). Un groupe de travail permanent impliquant quatre chercheurs, trois étudiants, quatre responsables d'entreprise et conseillers a été mis en place. Il a fonctionné selon une dynamique de management de projet.

⁷ Démarche qui a fait l'objet d'une présentation détaillée dans un papier précédent (Bréchet, Emin, Schieb-Bienfait, 2010).

Concrètement, les membres étaient investis de missions d'étude sur des questions spécifiques telles qu'un premier diagnostic des problèmes d'installation, une analyse de l'offre et de la demande d'accompagnement dans l'univers agricole ; une analyse des dispositifs et aides à l'installation agricole, une cartographie des acteurs potentiellement intéressés au projet et de leurs missions respectives. Parallèlement, lors de séances collectives de travail, les analyses étaient restituées à l'ensemble des membres du groupe, pour éclairer les débats, la prise de décision et envisager comment engager la phase suivante. Ces moments ont permis, par exemple, de faire émerger les points de désaccords ou de controverses entre les parties prenantes au projet ainsi que les points de convergence de manière à co-construire une première ébauche du projet Germe. Plusieurs étapes de travail ont jalonné la recherche : (1) l'identification et la caractérisation des parties prenantes, (2) la rencontre / entretiens avec les différentes parties prenantes, (3) l'analyse des attentes des parties prenantes, (4) la restitution et propositions de scénario (selon un processus itératif), (5) les recommandations pour la poursuite de la démarche. Un entretien avec chaque catégorie d'acteurs a été réalisé par des personnes « neutres » n'appartenant à aucune des sphères professionnelles concernées, à savoir des étudiants de master 2 encadrés par les chercheurs. Chaque entretien visait d'abord à rappeler les grandes lignes du projet pour recueillir des avis et réactions. Sur la base des composantes du modèle d'affaires, plusieurs questions clés guidaient ensuite les échanges : « dans quelle mesure ces acteurs seraient-ils prêts à coopérer avec certaines structures et notamment des structures à priori concurrentes ? », « quelles natures de ressources seraient-ils prêts à engager dans le projet ? », « dans quelle mesure les acteurs seraient-ils prêts à participer à la co-construction d'un projet organisationnel ? ». Cette étape s'est révélée d'autant plus délicate que le projet bouleverse aussi des régulations existantes dans le monde agricole.

Le passage du projet d'entreprendre à la phase de conception de ses dimensions organisationnelles et technico-économiques constitue une étape critique, que nous avons cherché à « outiller » en ayant recours au BM et plus particulièrement pour accompagner l'identification et l'enrôlement des parties prenantes ainsi que le processus de construction de la proposition de valeur. Si, dans un cadre résolument pragmatique, Freeman propose de commencer par identifier/dresser la carte des parties prenantes d'une organisation existante,

pour ensuite traiter des processus de négociation⁸ possibles à partir de thèmes spécifiques concernant des groupes particuliers de parties prenantes, cette approche n'est pas évidente à déployer dans une phase d'émergence organisationnelle.

Rappelons par ailleurs que ce projet ne s'inscrit pas dans un contexte actionnarial stricto sensu, ni dans un cadre de capitalisme patrimonial. Il ne poursuit pas un objectif unique (le profit), mais articule de nombreuses ambitions et dimensions, dont les retombées s'inscrivent sur le moyen et sur le long terme. Cette question de l'identification des parties prenantes, plus encore de leur enrôlement et de leur engagement soulève de vifs débats, a fortiori en phase d'émergence organisationnelle. Se posent en effet la double question : qui est partie prenante et de quoi ? Et qui ne l'est pas ?

Dans notre étude de cas, nous avons fait le choix d'étudier l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation, mobilisant des acteurs pluriels, prenant en compte des intérêts multiples, et ceci dès sa genèse. Cette posture de travail présente l'intérêt d'ouvrir le débat sur la création de valeur mutuelle, sur le processus de conjugaison des enjeux de pouvoir et des intérêts, mais aussi de prendre la mesure des bénéfices potentiels et des risques potentiels pour les différentes parties prenantes pressenties, de repérer la nature des discussions sur des objectifs multiples voire parfois contradictoires et enfin de cerner les enjeux du projet à différentes échelles temporelles.

2.2. LE PROJET GERME : DES ENTREPRENEURS AGRICOLES NE PARVIENNENT PAS A REALISER LEUR PROJET D'INSTALLATION

Le Projet GERME a été initié par un entrepreneur ayant une forte expérience professionnelle de l'univers agricole, co-fondateur et co-gérant d'une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) de conseil et de services. Il intervient au sein d'organes décisionnels agricoles importants où il est en contact avec les organes décisionnels politiques du territoire : la Région, le département, diverses communes et communautés de communes. Cette expérience lui confère une position privilégiée à la fois d'acteur et d'observateur. Il a donc pu dresser des constats à travers les expériences vécues par les agriculteurs eux-mêmes, tout en ayant une vision des enjeux agricoles et environnementaux, du contexte, des acteurs présents, de leur maillage mais aussi des jeux politiques, ainsi que des mécanismes décisionnels territoriaux. Un premier état des lieux lui permet de constater la présence de nombreux acteurs et

⁸ Cette négociation est fondée sur le dialogue afin d'assurer une collaboration libre et volontaire.

l'existence d'une offre d'accompagnement pour l'installation en agriculture ; toutefois, les porteurs de projet agricole ne parviennent pas à dépasser certaines difficultés pour mettre en œuvre leur création et parvenir à s'installer comme agriculteur. Le parcours à l'installation des « nouveaux » entrepreneurs agricoles est plus ou moins facile selon les candidats et leurs connaissances des rouages en place, selon leur assise foncière et leur ancrage territorial, points clés de l'installation (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Difficultés rencontrées par les porteurs de projet de nouvelle installation agricole

Les difficultés rencontrées par les porteurs de projet agricole	Des difficultés particulières en cas de projet atypique ⁹
Passer de l'idée au projet	L'idée de s'installer est une étape, mais il faut pouvoir appréhender ce que sont l'installation et le métier de paysan sous un angle technique, économique et territorial
Trouver du foncier	Plus difficile de trouver 5 hectares pour une activité innovante que 50 hectares
S'insérer localement	Ancrage territorial plus difficile pour les entrepreneurs « non issus du sérail »
Développer une activité économique viable rapidement	Des compétences entrepreneuriales à développer Temps d'amorçage de l'activité : long
Statut et protection	Obtention d'un statut et protection sociale en fonction du niveau de Chiffre d'Affaires

2.3. DE NOMBREUX ACTEURS COMME PARTIES PRENANTES POTENTIELLES DU PROJET GERME

Un diagnostic réalisé en 2010 permet de souligner la présence de nombreux acteurs, et le caractère inadapté des offres d'accompagnement proposées (par exemple, en raison du mode d'agriculture soutenu *versus* le mode d'agriculture souhaité par le porteur), ou bien leur caractère partiel (priviliégiant le volet technique agricole). Face aux nouveaux besoins identifiés, le projet GERME cherche aussi à introduire de nouvelles régulations dans les pratiques d'accompagnement à l'installation des agriculteurs. Ce projet met en jeu un ensemble de dimensions notamment politiques, techniques, économiques et sociales à différentes échelles (celle de l'agriculteur, du territoire, mais aussi des structures professionnelles concernées, parties prenantes potentielles), où interfèrent des jeux de pouvoir

⁹Projet concernant des activités biologiques ou d'agriculture paysanne avec transformation et/ou commercialisation à la ferme ou en circuits courts.

mais aussi des conceptions idéologiques¹⁰ de l'agriculture. Bien que le constat d'une opportunité potentielle de services d'accompagnement soit faite, cette opportunité reste encore à construire pour plusieurs raisons : il existe des barrières à l'entrée nombreuses et fortes ; l'activité agricole est très encadrée (réglementée) ; des acteurs « ancestraux » de l'accompagnement sont présents avec des pratiques très ancrées ; il existe un décalage entre les besoins et les moyens financiers requis (notamment en raison de l'accès au foncier) ; l'agriculture est dominée aussi par des enjeux politiques (régionaux, nationaux mais aussi européens) ; enfin, ce projet s'inscrit dans une temporalité particulière en raison des temps de conception entre acteurs, du temps de mise en œuvre de l'entreprise de service d'accompagnement, du temps de préparation des entrepreneurs agricoles, du temps d'amorçage des activités agricoles.

Mais plus encore, cette opportunité potentielle relève d'un besoin qui s'inscrit dans le cadre de l'intérêt général. Il concerne l'accompagnement à l'installation d'agriculteurs sur des territoires où l'agriculture perd du terrain et des hommes. Le projet GERME se situe dans un espace intermédiaire entre service privé et service public, il soulève donc de nombreuses questions, qui peuvent susciter des désaccords. Conscient de ces difficultés, le porteur du projet GERME va chercher à impulser un nouveau projet de manière à trouver une réponse collective à ce besoin en travaillant avec plusieurs parties prenantes du monde agricole et coopératif mais aussi de l'accompagnement entrepreneurial.

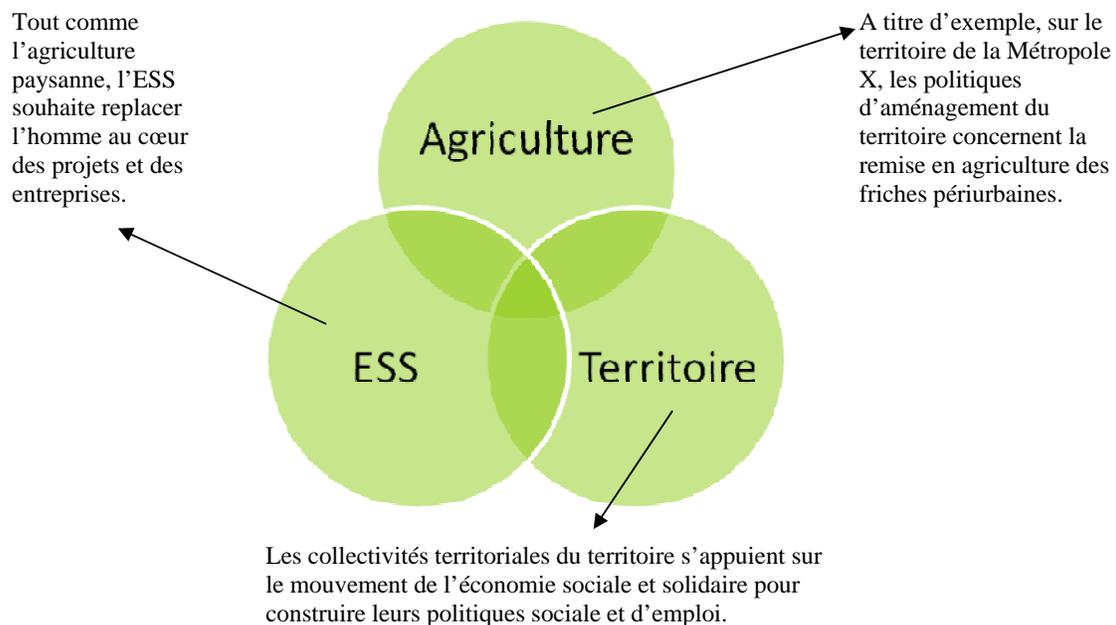
2.4. DU PROJET D'ENTREPRENDRE... AU PROJET D'ENTREPRISE

Pendant 18 mois, plusieurs étapes vont jaloner le processus entrepreneurial, avec des temps de rencontres (formelles et informelles) et des temps de discussion / concertation (avec des acteurs de l'univers agricole, de l'économie sociale et solidaire (ESS) —avec la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) — et l'union régionale des sociétés coopérative et participative (URSCOP)). En 2010, la réalisation d'une première étude exploratoire permet de formaliser un premier bilan et de donner forme à une première vision du projet d'entreprendre : ce que J.-P. Boutinet (1993) définit comme une « anticipation floue et partiellement déterminée d'un futur désiré ». Des premiers points de désaccords ou de controverses sont peu à peu identifiés.

¹⁰ Le profil des projets agricoles est particulier : il s'agit souvent de projets initiés par des entrepreneurs atypiques pour des petites exploitations agricoles, quelques dizaines d'hectares souvent en exploitation biologique et en circuit court, proches des modèles défendus par l'agriculture paysanne.

Trois univers d'acteurs confirment leur intérêt potentiel pour le projet (figure 1) : l'univers agricole, l'univers de l'ESS (économie sociale et solidaire) et les acteurs territoriaux (région, département, communes). Avec le projet GERME, l'idée de développement durable, qui rallie des préoccupations économiques à des considérations environnementales et sociétales se retrouve en filigrane dans toutes les questions soulevées par le projet. Les acteurs de ces différentes sphères se découvrent des objectifs complémentaires qui se rencontrent, se croisent voire se conjuguent sur certains aspects. Les attentes et besoins (plus ou moins explicites) des instances politiques territoriales, des acteurs de l'agriculture et de l'ESS sont interdépendants et se rejoignent en un besoin collectif, un besoin d'intérêt général, un besoin de territoire.

Figure 1 : Les dimensions convergentes du macro-environnement du projet GERME



A l'issue de cette première étape, il se dégage des points de convergence sur les difficultés rencontrées par les entrepreneurs pour développer un projet d'installation agricole. Ainsi, une première ébauche du projet GERME est définie autour des **points d'ancrage** suivants : proposer aux entrepreneurs agricoles porteurs de projets d'agriculture paysanne une offre d'incubation / pépinière construite selon le principe du portage salarial, mettre en place un contrat pour les accompagner sur tous les volets (agricole, foncier, économique), proposer un statut professionnel (pour lutter contre la précarité). Progressivement, les différents acteurs

parties prenantes s'accordent et convergent vers un intérêt à la fois collectif et supérieur, à savoir : l'ambition d'accompagner une vingtaine d'installations par an, autour d'une finalité sociale et sociétale, permettant de développer une alternative agricole et de lutter contre le modèle productiviste dominant.

3. ANALYSE ET ENSEIGNEMENTS SUR LA PORTEE DU BM DANS UN CONTEXTE DE PROJET MULTI-ACTEURS, D'INTERET GENERAL

La présente analyse privilégie une problématique majeure et encore peu documentée dans la littérature : comment le BM peut-il agir en tant que médiateur dans un contexte émergent de projet entrepreneurial collectif ? Concrètement, comment le BM peut-il aider « à passer » de l'idée à un projet entrepreneurial fondé sur un collectif inter-organisationnel ? A l'issue de notre travail d'expérimentation mobilisant le BM, nous avons fait le choix de centrer notre analyse sur cette phase d'émergence organisationnelle si complexe à accompagner.

3.1. IDENTIFICATION ET CARACTERISATION DES PARTIES PRENANTES ET DE LEURS ATTENTES

Le portage du projet GERME repose sur une coalition évolutive d'acteurs qui doivent s'accorder sur l'intérêt supérieur d'un projet – (susceptible de constituer une cause commune-voire un but commun), tout en cherchant également à défendre leur propre intérêt. En d'autres mots : *c'est l'intérêt personnel bien compris* (pour reprendre l'expression de Tocqueville) qui est en jeu. L'entrepreneuriat collectif (au sens d'efforts inter-organisationnels) constitue en ce sens, comme le précise Johannisson (2002), un système combinant à la fois un fort degré d'indépendance et d'intégration des parties. Il repose sur des interactions directes entre les membres du collectif (il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'individus sans peu de lien entre eux), les échanges étant non seulement guidés par l'intérêt individuel mais aussi par des valeurs communes, des normes et des sentiments communs. Johannisson (2002) fait appel aux concepts de «Gemeinschaft» de Tönnis, d'«aide réciproque» et de solidarité de Kropotkine pour en rendre compte.

Dans cette première étape de la construction du projet, le véritable enjeu pour le porteur du projet GERME était d'identifier les parties prenantes puis d'initier une coordination entre des acteurs intéressés ou potentiellement intéressés afin de co-construire les voies pour la conception du projet, son développement et sa pérennité. Il convient de

souligner que cette première étape est loin d'être évidente : un travail de sollicitation et de concertation de certaines parties prenantes effectives mais aussi potentielles a été mené de manière itérative.

Au sein de chaque univers (acteurs agricoles, acteurs de l'ESS, élus, techniciens des collectivités), différentes parties prenantes ont été identifiées, avec des profils de compétences et de ressources, ainsi que des degrés d'implication variés. Deux dimensions ont été prises en compte pour cartographier l'univers d'acteurs : des acteurs porteurs de différentes conceptions de l'agriculture (approche biologique, agriculture paysanne et conventionnelle) ; des acteurs de soutien avec des compétences et des expertises techniques variées (expertise en accompagnement, expertise en matière foncière et en financement, et enfin expertise en politique territoriale). Nous avons distingué plusieurs catégories d'acteurs en nous appuyant notamment sur les typologies de parties prenantes proposées par Clarkson (1995) et Savage & al. (1991). La première distingue parties prenantes primaires (qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et s'investissent d'une manière ou d'une autre dans l'entreprise) et les parties prenantes secondaires (qui influencent ou sont affectées par l'entreprise sans être essentielles à sa survie et sans être engagées contractuellement dans celle-ci) selon leur potentiel de menace et leur volonté de coopération dans l'entreprise. Nous avons ainsi distingué les *acteurs volontaires incontournables* (qualifiés de rang 1)¹¹, les *acteurs sensibilisés concernés* (intéressés et ayant une influence modérée sur le projet) et les *observateurs informés (non directement engagés)*.

Cette question de l'articulation entre la phase d'identification des parties prenantes et de leurs interactions avec le projet mais aussi de leur influence / contribution en tant que pourvoyeur de ressources et de compétences (à différents moments et à différents degrés) a permis de formuler un premier constat : celui du caractère ambidextre, organique, dynamique et évolutif du réseau des parties potentiellement prenantes. En effet, au fil de l'évolution du projet entrepreneurial, certaines parties prenantes se sont déclarées d'emblée parties constitutives du projet, et se sont positionnées comme apporteurs de ressources, tandis que d'autres parties prenantes initiales se montraient attentistes ou s'en dégageaient momentanément ; de nouvelles parties prenantes sont « arrivantes » ; certaines parties prenantes ont participé à une démarche de conception, cherchant à coopérer pour aussi mieux

¹¹ à savoir des structures agricoles, des acteurs de l'ESS, des élus et des techniciens des collectivités territoriales, qui avaient manifesté un intérêt pour le projet initial.

« peser » sur l'avancement du projet, notamment en raison de ces enjeux politiques ; enfin, des parties prenantes se sont engagées dans des relations de coopération « ponctuelle » sur le projet pour résoudre collectivement des problèmes, partager des connaissances.

Un travail de rencontres personnalisées et de discussions avec chaque partie prenante identifiée a été engagé par le porteur dans la perspective de conforter leur engagement. La difficulté et l'enjeu relèvent de deux registres : 1) cerner la nature et le potentiel d'engagement des acteurs (sur le court et moyen terme) ; 2) identifier les axes susceptibles de participer à la conception d'une vision commune et d'un projet collectif, fédérateur pour les acteurs. Lors de ces rencontres, un double travail de « traduction » du projet mais aussi d'enrôlement des acteurs potentiels a été effectué par le porteur du projet, qui, du fait de sa connaissance des acteurs, de leurs missions et positionnements, a privilégié une démarche d'écoute, de collecte d'avis, pour mieux explorer et cerner les voies d'intérêts et les possibles de chacun. Cette étape visait à repérer les modalités de coordination et de régulation entre ces différents acteurs.

Enfin, pour aborder l'étape de restitution pour la réunion des parties prenantes potentielles, une étude détaillée des entretiens individuels a été menée (cf. encadré 1).

Encadré 1 : Extraits du verbatim des entretiens avec les différentes parties prenantes sur le thème de leurs attentes respectives

- « Faire partie du paysage. Devenir un acteur incontournable.
 - Que le projet existe en dehors des différentes parties prenantes qui sont dans la gouvernance. Mais que les 4 « familles » (Agriculture, ESS, Collectivités Territoriales, Citoyens) soient impliquées » - « Que les entrepreneurs accompagnés reconnaissent que cet outil les a aidés à se développer. »
 -« Augmenter le nombre d'installations créatives pour représenter 1/3 des installations totales. »
 - « Envisager l'essaimage du projet : montrer qu'un modèle économique sur un territoire s'est re-construit sur un autre territoire, de l'installation de l'agriculteur à l'assiette du consommateur ».
 -« Dupliquer, essaïmer le modèle : intéressant pour les parties prenantes qui ont une implantation nationale. »
 -« Souligner l'impact sur le tissu économique autour d'un agriculteur installé »...
 -« Viser un projet ambitieux. L'ESS ne doit pas se cantonner à un stade/ statut d'expérimentation. Ce projet doit prendre de l'envergure et pourquoi pas à terme, se départir des financements publics... Pourquoi pas ? L'ESS doit démontrer sa viabilité économique propre, les externalités positives. Tout dépend des choix politiques. »
 -« Ce projet n'est pas un faire-valoir politique »
 -« Devenir un pôle de rencontres et d'échanges entre les propriétaires fonciers, les candidats à l'installation, les agriculteurs existants, les animateurs du territoire et les communes ».
 -« Il serait intéressant que les porteurs de projets, une fois installés, deviennent eux aussi des parrains. »

Cette réunion cherchait à apprécier les volontés et les capacités d'engagement des divers acteurs dans le projet. Deux restitutions collectives où ont été présentés et débattus des

documents de synthèse ont été organisés. Ce travail a mis en évidence des points de convergence, mais aussi de divergence discutés en réunion. Les points de convergence concernaient (1) l'intérêt des partenaires pour le projet et l'intérêt à poursuivre les démarches ; (2) le besoin d'accompagnement et de professionnalisation des entrepreneurs agricoles sur ces projets d'installation atypiques ; (3) l'absence de dispositifs d'accompagnement adaptés ; (4) le souci d'enrayer la baisse des installations et de développer des modèles d'agriculture alternatifs sur le territoire ; (5) la nécessité de s'appuyer sur des synergies possibles entre les acteurs territoriaux et les structures existantes.

L'étude a mis en valeur que, parmi les acteurs volontaires incontournables (de rang 1), les acteurs de l'ESS sont moteurs dans le processus de construction collective du projet et qu'ils sont plus enclins à s'engager rapidement sur un projet concret. Parallèlement, la volonté des collectivités territoriales de soutenir le projet a été réaffirmée. Les acteurs de l'agriculture se sont montrés plus réservés quant à leur engagement ; leur positionnement par rapport au projet n'a pu être clairement formalisé. Ils se sont exprimés sur l'intérêt, mais ont mis en attente leur engagement. Il est important de noter que deux parties prenantes très influentes, la Chambre d'Agriculture et la Confédération Paysanne, n'avaient pas encore leur place dans la co-construction du projet, à l'issue de cette première étape.

3.2. RESSOURCES, PROPOSITIONS DE VALEUR ET PARTIES PRENANTES

Ce travail de dialogue a conduit à l'identification d'une diversité dans la nature des ressources et des compétences que les parties prenantes pouvaient engager. Parallèlement, l'identification des propositions de valeur à destination des parties prenantes s'est révélée aussi délicate à déterminer ex ante ; elle s'est construite de manière itérative et selon une démarche expansive. Ainsi, il est apparu que la phase d'incubation du projet d'installation d'un porteur n'avait pas été suffisamment prise en compte. Aussi, le porteur du projet GERME a proposé de solliciter une nouvelle partie prenante, en contactant le lycée agricole du territoire. Parallèlement, certaines parties prenantes potentielles n'ont pas pu ou voulu exprimer, lors de ces premières phases, leurs engagements de ressources et leurs attentes (notamment la Chambre d'Agriculture et la Confédération Paysanne). Les **attentes** des parties prenantes ne se résument pas aux besoins en accompagnement à l'installation de ces porteurs de projets (cf. tableau 2).

Au regard de cette diversité, comment intégrer l'ensemble des attentes des parties prenantes du 1er rang pour cerner les propositions de valeur possibles / potentielles ? Le travail de co-construction a porté sur le déploiement de relations réciproques entre partenaires clefs pour que chaque acteur puisse à la fois faire bénéficier et bénéficier de l'offre de services envisagée (le tableau 5 récapitule les attentes exprimées). Cette étape s'est révélée délicate et a pris du temps, du fait que les attentes relèvent de logiques d'ordre différent mais aussi de temporalités spécifiques. Ainsi nous pouvons souligner plusieurs engagements majeurs :

- Le lycée professionnel agricole met de l'espace foncier à disposition pour que des futurs maraîchers puissent venir se professionnaliser (en devenant le site incubateur des projets agricoles) ;
- La coopérative d'activités et d'emploi (CAE) propose de mutualiser un outil pour la gestion des activités des entrepreneurs salariés. Elle souhaite s'investir dans le domaine de l'agriculture pour diversifier aussi les cibles adressées. Ce projet sera un relais démultiplicateur pour développer des relations privilégiées avec les futurs entrepreneurs agricoles.

Tableau 5 : Acteurs et nature des attentes exprimées (projet GERME)

Acteurs	Nature des attentes
Les acteurs de l'agriculture	- peu d'expression de leurs attentes vis-à-vis de la coopérative. Ils se sont, spontanément, davantage exprimés sur leur perception et appréciation de l'offre à destination des entrepreneurs agricoles. Une des attentes identifiées auprès de ce groupe d'acteurs est l'optimisation des ressources (financières et ressources humaines) en place sur le territoire pour permettre une meilleure efficacité des actions de développement agricole.
Les élus des collectivités territoriales	- pouvoir présenter des éléments concrets et des résultats tangibles qui viendront en illustration de leur choix politiques (sur la revalorisation des friches agricoles et l'implantation de nouveaux exploitants agricoles).
Les acteurs de l'ESS	- chercher avec ce projet à créer des passerelles avec le monde agricole. Le projet répond à leurs attentes d'investir ce nouveau secteur, de décloisonner les activités et de donner de l'ampleur à leur mouvement militant.

Le « Client » principal de la future entreprise GERME, objet de toute l'attention entrepreneuriale initiale, sera donc le porteur d'un projet agricole. La proposition de valeur lui permettra de **sécuriser son démarrage d'activité** via un accompagnement entrepreneurial et technique sur son parcours pédagogique, son parcours financier, l'accès au foncier, un

développement marchand inséré localement, un soutien administratif, correspondant à son projet de vie. Ces offres sont complémentaires et « à la carte » pour répondre à des typologies de projets et de porteurs variées. Pour que le projet fonctionne, il est primordial que tout un ensemble d'attentes exprimées par divers acteurs (que ce soit ceux du monde agricole, de l'ESS ou des collectivités) soient prises en compte et que d'autres propositions de valeur soient donc envisagées. Il est ainsi apparu que la dimension symbolique mais aussi politique de la proposition de valeur principale de GERME devait être intégrée et valorisée. En effet, l'engagement dans un tel projet participe aussi de leur champ d'influence, renforce leur légitimité et leur pouvoir. Aussi dans la poursuite du travail de conception du modèle d'affaires, convient-il de concevoir comment le projet peut renforcer l'influence de ces groupes d'acteurs, leur permettre de développer leur visibilité, et d'engager des actions conjointes de communication.

4. LE MODELE D'AFFAIRES : UN OUTIL DE MEDIATION AU SERVICE DE LA RATIONALITE PROJECTIVE

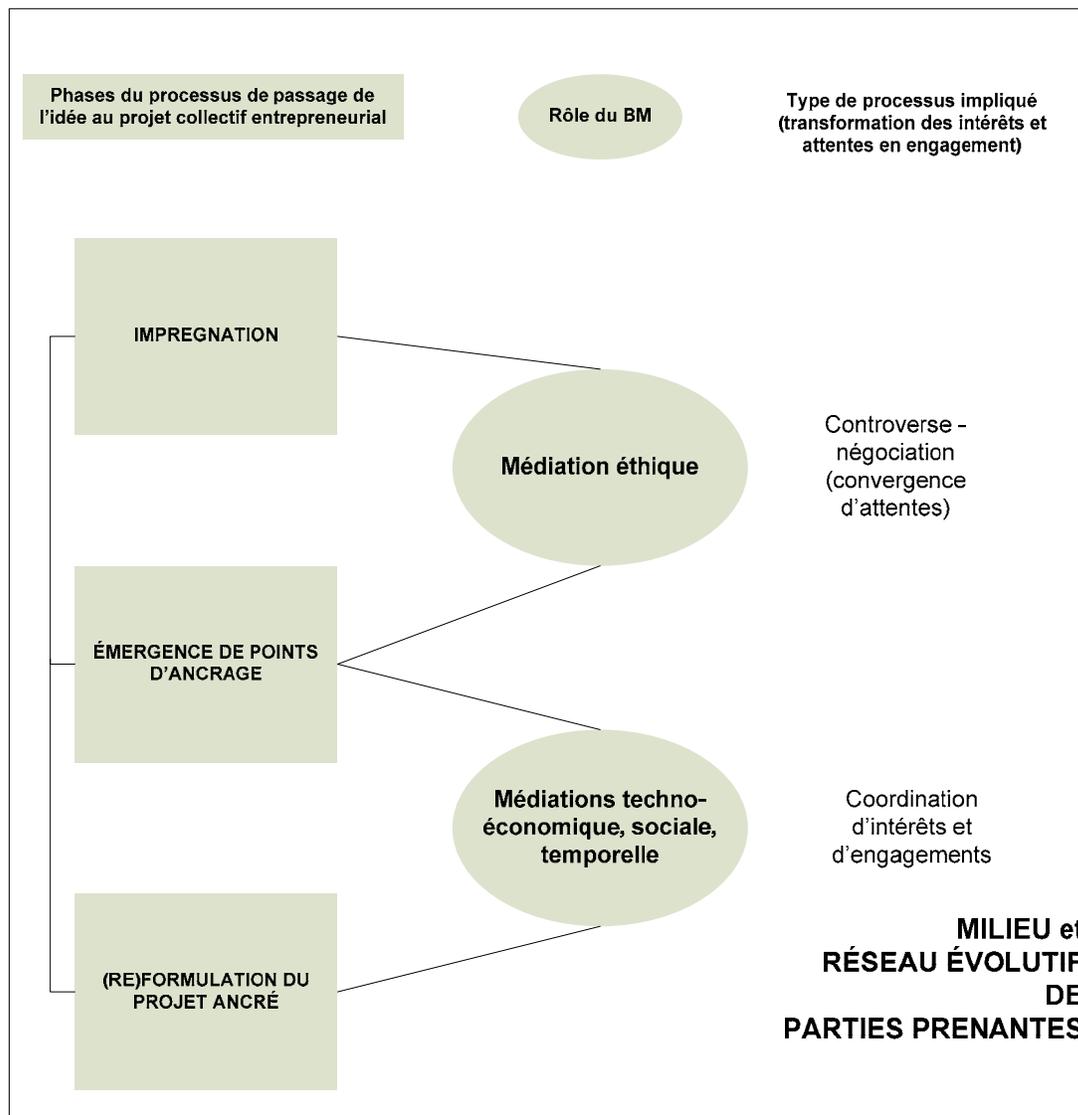
Notre discussion porte sur les apports du BM sur les phases amont de l'émergence organisationnelle.

Notre principal constat concernera moins l'outil que la manière dont nous avons choisi de l'utiliser, c'est-à-dire de déployer l'outil au service d'une rationalité projective dans un contexte multi-acteurs. Pour préciser notre propos, il convient de rappeler que l'outil a été intégré dans une démarche de travail pour mieux structurer les processus de collecte d'informations, d'avis, mais aussi lors de séances de travail collectif. Nous avons en quelque sorte expérimenté le BM dans une démarche processuelle, pour aider à co-construire les modalités de l'agir ensemble. Que nous apporte ou que nous apprend l'utilisation du BM ? Cette étude de cas révèle plusieurs constats (illustrés par la figure 2 ci-après) :

- Le BM participe de la mise en place d'une série de médiations nécessaires (politique, techno-économique, sociale, sociétale (éthique), etc.) entre acteurs du projet collectif ; acteurs dont on constate qu'ils forment un réseau évolutif, organique, ambidextre, et ambivalent (du fait des conflits inter-organisationnels implicites ou explicites, réels ou potentiels).
- Il faut distinguer la typologie des attentes de celle des engagements des parties potentiellement prenantes et apprenantes. Le BM, comme médiateur, permet de faire

dialoguer et donc de comprendre les mécanismes de passages (et de transformation) de l'une à l'autre, c'est-à-dire les médiations possibles entre attentes et engagements.

Figure 2 : une représentation du rôle du modèle d'affaires comme médiateur d'un projet entrepreneurial en contexte d'émergence



- On constate ainsi le primat déterminant de la médiation éthique dans la stabilisation d'un projet collectif comme celui qui a été étudié au terme d'une période d'imprégnation des parties prenantes,
- Il apparaît qu'un travail d'accompagnement du projet en deux temps est nécessaire : d'abord une médiation éthique et politique à partir des désaccords voire des controverses et de la

négociation pour la convergence des attentes des parties prenantes potentielles ; puis un travail de médiation techno-économique, sociale et temporelle pour la coordination des intérêts et des engagements.

Sur les acteurs et leurs buts, il y aurait ici beaucoup à dire, tant ils sont liés aux actions des acteurs. Les buts peuvent être clairs, faciles à découvrir ou inavoués, cachés en quelque sorte jamais ouvertement formulés lors des rencontres et entretiens. De plus, les buts des acteurs varient dans le temps ; ils ne sont pas uniquement de nature économique, ils peuvent être politiques voire symboliques.

L'intérêt d'une analyse des désaccords voire des controverses consiste précisément à repérer quels peuvent être les buts (cachés ou non) qui motivent les acteurs et comment ils peuvent évoluer sans pour autant axer l'analyse empirique sur la seule mise à jour des buts (nous pensons ici aux travaux de Boudon sur « les bonnes raisons d'agir »). Progressivement, il s'agit de cerner comment des acteurs s'accordent autour de **points d'ancrage**. Les travaux d'Hirschman (1970) et plus largement la sociologie des mouvements sociaux pourraient ici être interpellés pour saisir les modalités de coordination/régulation des acteurs (potentiellement en conflit ou en résistance) d'un projet collectif.

4.1 ACCOMPAGNER LA CONSTRUCTION DU PROJET ET DU RESEAU DE PARTIES PRENANTES

Comme le rappellent Bréchet et Prouteau (2010), l'action collective ne va jamais de soi : ni son émergence à travers une impulsion initiale et des conditions constituantes, ni son existence à travers son maintien ou son renouvellement, ni sa construction elle-même qui implique toujours une instrumentation gestionnaire (de par la nature artefactuelle de l'organisation mise en exergue par Simon).

Un des enjeux majeurs de cette expérimentation était d'éprouver le modèle d'affaires dans un contexte d'émergence organisationnelle (collectif), en le considérant comme un possible outil pour accompagner la conception d'un projet collectif. Dans notre contexte, nous avons été amenés à travailler sur une action collective qui articulait à la fois un projet porté par un individu mais aussi un ensemble de parties prenantes potentielles, dont le périmètre n'était pas délimité ex ante. D'emblée, le projet GERME a donc supposé de dépasser les lectures rationalistes et déterministes de l'action collective pour privilégier une rationalité projective. Rappelons que le projet initial combine plusieurs dimensions et met en jeu une diversité d'acteurs et d'échelles d'actions (Lecocq 2002 ; Belhling, 1978): citons d'abord la

dimension locale avec la volonté de favoriser un ancrage territorial ; la dimension sectorielle agricole pour défendre une agriculture alternative (dite agriculture paysanne) ; la dimension politique en raison du caractère d'intérêt général du projet ; la dimension économique pour pérenniser l'installation des entrepreneurs dans une économie de proximité et selon une distribution en circuit court ; la dimension sociale et sociétale pour favoriser une alimentation issue d'une production locale et enfin une dimension collective car ce projet requiert une démarche de co-construction entre plusieurs acteurs et sphères d'action, mettant en jeu différents univers de grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) et des logiques d'action plurielles (Amblard & al., 2005).

Dans cette première phase d'émergence, les parties prenantes potentielles - à la découverte du projet d'entreprendre - vont se trouver interpellées. Loin de chercher à mettre au jour « les raisons d'agir » des individus, en prenant en compte la diversité de leurs mobiles et de leurs rationalités (Amblard & al., 2005) ou de procéder à l'analyse stratégique des organisations concernées (Crozier et Friedberg, 1977), nous avons privilégié une entrée par l'action. Soucieux de privilégier un agir créatif, nous avons mobilisé le BM dans le cadre d'une démarche d'animation et de travail structurée autour de réflexions, d'échanges et de confrontation à partir des premières dimensions possibles du projet d'entreprendre (dimension éthique, politique, technique et économique, mais aussi sociale). Aussi c'est autour de ces dimensions possibles du projet GERME qu'ont été exprimées, dans une première phase **d'imprégnation, de découverte mutuelle**, les premières idées des acteurs, ainsi que leurs réactions critiques mais aussi constructives permettant de participer à la conception du projet d'entreprise commun.

La démarche de travail s'appuyait sur les « briques » du BM pour modéliser un artefact organisationnel et ainsi partager des positions –convergentes ou divergentes- des différentes parties prenantes. Dans cette première phase de contact, des jeux d'acteurs se sont dévoilés, articulés autour du projet, dans la mesure où les parties prenantes potentielles étaient invitées à s'exprimer mais aussi à envisager comment concevoir ensemble un projet commun. Ici, le projet d'entreprendre ne se comprend pas comme l'action planifiée d'un acteur tout puissant (le porteur initial) mais bien comme le façonnement conjoint et toujours à reprendre de plusieurs acteurs évoluant dans des contextes d'action différents, en situation d'incertitude mais aussi de remise en cause de régulations dominantes (en matière d'accompagnement à

l'installation en agriculture). Cette posture a permis ainsi de repérer la diversité des dimensions en jeu, des attentes exprimées mais aussi des **médiations** à déployer.

Cette démarche cherchait à favoriser la capacité d'invention et de création des acteurs contactés tout en repérant l'influence du poids de ce que les acteurs valorisent (sur différents plans : politique, social, économique, technique). Ainsi le projet GERME a été perçu comme un cadre d'action par certaines parties prenantes pour déployer leurs missions (par exemple, contribuer techniquement à l'aménagement du territoire, développer des circuits courts, développer une activité à la fois sociale et économique). Progressivement, le projet s'est constitué dans la mesure où les acteurs ont défini leur action entrepreneuriale commune, imaginé comment se doter de règles autonomes (Reynaud, 1997). Ainsi, le projet devient une source autonome de **régulation** dans les régulations agricoles et économiques dans lesquelles les acteurs s'insèrent et auxquelles ils contribuent. La phase de modélisation du système d'acteurs et de leurs possibles contributions a permis de discuter des modalités mais aussi des enjeux économiques, techniques, politiques mais aussi sociaux du projet final. Différents scénarios ont été exposés puis débattus, permettant ainsi à différents protagonistes de s'exprimer sur la nature de leur engagement (partiel ou total) et sur les questions soulevées par la faisabilité et la mise en œuvre de ce projet.

4.2. ACCOMPAGNER DES MEDIATIONS

Dans cette phase critique relative au passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, plusieurs acteurs se sont reconnus des intérêts convergent(s) autour de GERME, mais aussi des divergences voire des désaccords portant sur des registres pluriels. La représentation (les « briques » constitutives) du BM nous a servi d'objet intermédiaire (au sens de '*boundary construction*') pour aborder les questions relatives à la co-construction d'une vision fédératrice. L'outil a été utilisé comme base dynamique pour animer une réflexion créative conjointe puisque notre représentation du BM s'est facilement prêtée à des réaménagements lorsque nécessaire. La conception / modélisation puis visualisation itérative de ce système complexe d'acteurs et d'intérêts croisés a permis aussi de cerner des thèmes et terrains de médiation qu'il conviendrait d'engager mais aussi des modalités pour asseoir ces médiations sur des relations de travail pérennes (à travers des lettres d'engagement, l'établissement d'une présentation du projet cosignée par les différentes parties prenantes et adressées aux acteurs institutionnels).

Progressivement, de nouvelles attentes se sont exprimées par d'autres acteurs intervenant dans le jeu stratégique sur le territoire, que ce soient des acteurs du monde agricole, des collectivités territoriales ou des acteurs de l'ESS. Ainsi, il est apparu combien la dimension symbolique mais aussi politique de la proposition de valeur de GERME devait être intégrée et valorisée. En effet, pour ces acteurs, l'engagement dans un tel projet participe de leur champ d'influence, renforce leur légitimité et leur pouvoir. Aussi convient-il de concevoir comment le projet peut renforcer l'influence de ces groupes d'acteurs, leur permettre de développer du lobbying, ou d'engager des actions conjointes de communication. Ces dimensions doivent être prises en compte lors de la mise en place d'indicateurs et de suivi des actions menées au service du collectif.

Dès lors, si le BM agit comme médiateur-révéléateur de la création de valeur et vise à satisfaire des attentes de dépassement, il convient d'élargir la « valeur » questionnée par le modèle d'affaires dans le cas d'un projet entrepreneurial collectif au-delà de sa seule dimension économique (Schieb-Bienfait & al., 2013).

CONCLUSION

Au stade actuel de l'avancement de notre recherche, nous constatons que le BM (ou plutôt sa représentation classique) ne suffit pas, mais il peut apporter des contributions pertinentes dans un processus collectif et itératif de réflexion. Il serait vain de fixer comme objectif au BM d'aider à aboutir à un compromis, par contre, dans une démarche spécifique, il peut se révéler un outil pertinent pour le double processus de conception du projet et d'identification des points de convergence et de divergence. Toutefois, lors de cette phase co-construction, il ne faut pas nier ou sous-estimer les enjeux parfois divergents des acteurs et les jeux politiques que le BM dans son acception dominante évoque mais n'aborde pas de manière « frontale ». En effet, ce concept-outil n'est pas seulement un substrat technique. Selon les termes de Moisdon (1997), en tant que dispositif de gestion (ou de médiation), il doit questionner dans toute démarche d'accompagnement la philosophie gestionnaire et l'image idéale de l'organisation (ou du projet) souhaitée ; ses fonctions relèvent ainsi à la fois de l'exploration, de la conformation, et de la légitimation (construction de sens, Weick, 1995) des possibles anticipés, et ce, malgré et dans la controverse. Ce faisant, on doit rechercher l'intégration des contraires, et le mot d'ordre pourrait être : « *Relier plutôt que disjoindre* » (Edgar Morin).

Nous avons donc cherché dans ce cas spécifique d'entrepreneuriat social à identifier les processus de rationalisation de l'action collective. Nous constatons que :

- Dans l'organisation en mouvement, la question n'est pas tant d'analyser l'affrontement de rationalités préexistantes que de comprendre comment les acteurs construisent dans l'action une rationalité spécifique au projet qu'ils ont.
- Pour le chercheur en gestion, l'appréhension de cette réalité, faite d'artefacts et d'acteurs, qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts (David & al., 2000), suppose de concevoir différemment nos démarches de recherche.
- Pour rester fidèle à l'esprit des travaux de March, l'une des voies est probablement d'adopter un rapport au terrain qui puisse non seulement inclure les démarches classiques d'observation et de modélisation, mais aussi donner un statut scientifique à la participation du chercheur à la conception de l'action organisée.

Quant à la question de l'ancrage théorique du concept/outil du BM, notre démarche d'analyse nous a conduits à mobiliser des théories que sont l'analyse stratégique et celle de la régulation pour comprendre le système d'acteurs, le « réseau de valeur », constatant que l'émergence d'un projet soulève aussi des questions en termes de stratégies et de jeux des acteurs. Mais la perspective régulationniste de J.-D. Reynaud (1997) que nous avons évoquée laisse cette question dans l'ombre : les modèles proposés offrent des aperçus fort utiles (par exemple sur le succès ou l'échec d'un conflit collectif), toutefois, ils ne suffisent pas à expliquer l'apparition des organisations dans les circonstances où elles se créent, ou à l'inverse leur non-apparition dans des circonstances où elles pourraient potentiellement se créer.

Nous proposons au final de considérer que le BM peut nous aider à se saisir de ces processus de « création/ formation » de nouvelles règles. Qu'il peut jouer un rôle de médiation entre des univers d'acteurs, des systèmes de valeurs voire des « mondes » différents. Nous constatons ainsi que le BM a une réelle portée maïeutique.

Des limites repérées dans ce travail doivent cependant être mentionnées. Nous avons ici restitué les premières étapes d'accompagnement (à l'aide du *BM*) de l'émergence d'un projet entrepreneurial collectif. Cette première phase d'étude des parties prenantes et d'identification de leur engagement s'est révélée être une étape nécessaire dans le processus de construction du projet collectif. Il nous est apparu important de témoigner d'une étape souvent occultée dans la littérature, à savoir comment des parties prenantes potentielles posent les bases d'une première vision partagée du projet et de leur engagement et

implication. En ce sens, notre équipe de recherche composée de chercheurs et de praticiens a ici mobilisé le modèle d'affaires comme outil de médiation dans le cadre d'une démarche structurée à la fois ouverte et itérative. Toutefois, dans ce papier, nous n'abordons pas les questions relatives aux contributions possibles et rétributions attendues par les parties prenantes, notamment cristallisées autour de la ou (des) proposition(s) de valeur. Notre travail de recherche se poursuit actuellement sur le processus de validation définitive de l'offre de services, du modèle organisationnel de la nouvelle structure (à savoir les relations qui s'établiront entre la structure en création et ses partenaires) ainsi que sur le choix du modèle d'affaires final.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996/2005), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil (2e éd. augmentée 2005).
- Asquin A, Condor, R, Schmitt, Ch (2011), Le projet Entrepreneurial, Revue de l'Entrepreneuriat, Editorial, Numéro spécial, 10 : 2, 5-14.
- Avenier, M.-J., Schmitt, C. (2008), Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offrent-ils à la recherche en entrepreneuriat ?, colloque CIFEPME, Fribourg.
- Avenier, M.-J., Schmitt, C. (2009), Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable : quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ?, colloque CIFEPME, Bordeaux, octobre.
- Behling, O. (1978), Some problems in the philosophy of science of organizations, *Academy of Management Review*, 3, 193-201.
- Ben Hafaïedh, C. (2006), Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5 : 2, 31-54.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991), *De la justification*, Paris : Gallimard.
- Bouchikhi, H. (1993), A constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance, *Organization Studies*, 14 : 4, 549-570.
- Boutinet, J.-P (1993), *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.
- Bréchet, J.-P. (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 99, 5-15.
- Bréchet, J.-P., Desreumaux, A., Lebas, P. (2005a), Le projet en tant que figure de l'anticipation, communication à la XIVème conférence de l'AIMS.
- Bréchet, J.P., Desreumaux, A. (2005b), Pour une perspective stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations, in P. Joffre, J. Lauriol, A. Mbengue (Eds), *Perspective en Management stratégique*, 37-67 ; Paris : Editions Management & Société.
- Bréchet, J.-P., Prouteau, L., (2010), À la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel, une figure de l'agir projectif, *Revue française de socio-économie*, 6 : 109-130.
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., Desreumaux, A., (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8 : 1, 37-54.

- Bréchet, J.-P., Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (2010), Explorer le champ des possibles : une posture méthodologique pour accompagner le travail entrepreneurial, Colloque CIFEPME, Bordeaux.
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N. (2011), L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project Based View ; Revue de l'Entrepreneuriat, numéro Spécial, Le Projet Entrepreneurial, 10 : 2, 29-44.
- Bruyat, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2.
- Bruyat, C. (1999), Une démarche stratégique pour aider le créateur à évaluer la faisabilité de son projet entrepreneurial et enseignement, communication au 1^{er} Congrès Académie de l'Entrepreneuriat, Lille
- Chesbrough, H. (2003), Open Innovation, Harvard Business School Press, Boston.
- Clarkson, M. B. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20 : 1, 92-117.
- Claveau, N., Tannery, F. (2002), La recherche à visée ingénierique en management stratégique, in Mourgues N., Questions de méthodes en Sciences de Gestion, EMS, 121-150.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système, Paris : Seuil.
- Cuzin, R., Fayolle, A., (2004), Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise, La Revue des Sciences de Gestion, 210, 77-88.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (coord.) (2000), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert.
- Desmarteau, R., & Saives, A-L., (2008), Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec, Actes de la XVIIe conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 Mai.
- Emin, S., et Schieb-Bienfait, N. (2012), Analyse des processus entrepreneuriaux à partir d'une entrée par le projet : une application sur un territoire de la Confédération Paysanne, CIFEPME, Brest, octobre 2012.
- Fayolle, A. (2004a), A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, Revue Internationale PME, 17 : 1, 101-121.
- Fayolle, A. (2004b), Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception, Management International, 8 : 2, 1-14.
- Fayolle, A., Toutain, O. (2008), Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : Approche exploratoire et modélisation, in G. Kizaba, Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions et paradigmes nouveaux. L'Harmattan, 31-72.
- Freeman, R.E., (1984), Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks A. C. et al. (2010), Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., et Wicks, A.C. (2007), Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success, Yale University Press.
- Gartner, W B & Bird, B J. & Starr, J A (1992), Acting 'As If': Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice. Spring, 13-31.
- Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J.-M., (2000). La stratégie des organisations : une synthèse, 2^e édition, Montréal : Les éditions Transcontinental.
- Hatchuel, A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ?, Vers une théorie de l'action collective in A. David et al. (2000), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert.

- Hatchuel, A. et al. (dir.), (2005). *Gouvernement, organisation, gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Presses de l'Université Laval
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Holford, W, D., (2010), Knowledge construction and risk induction/mitigation in dialogical workgroup processes, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5 : 2, 127-161.
- Johannisson, B. (2002), *Entrepreneurship as a collective phenomenon*, Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University, Sweden.
- Labelle, F. (2005), *La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-lac-Saint-Jean*, thèse de doctorat UQAM, Québec, Canada.
- Lecocq, X. (2002), Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en Sciences de gestion, in N. Mourges, *Questions de méthode en Sciences de Gestion*, EMS, 174-192.
- Lindgren, M., Packendorff, J. (2003), A project-based View of Entrepreneurship: towards Action-orientation, Seriality and Collectivity, in C. Steyaert & D. Hjorth (eds), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, 86-102.
- Marchesnay, M. (2008); *Le cas entrepreneurial : un retour à la maïeutique*, *Revue française de Gestion*, 5 : 185, 175-189.
- Martinet, A-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw - Hill.
- Martinet, A.-C., (coord.), (2007), *Sciences du management. Epistémologie, Pragmatique et Ethique*, Paris : Vuibert.
- Mercier, S. (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin 2001, Université Laval, Québec, Canada.
- Mitchell, R.K., Agle, B. R. & Wood, D.S. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the Principle of Who and What really counts*, *Academy of Management Review*, 22 : 4, 853-886.
- Moïsson, J.-C. (1997) (sous la dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Moyon, E., (2011), *Le changement du business model de l'entreprise : Une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille.
- Murphy, P.J. (2011), *A 2x2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, 359-374.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*. Self Published, BusinessModelGeneration.com.
- Paradas, A. (2010), Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises, *Management & Avenir*, 242-257.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3^{ème} édition, Paris : Armand Colin.
- Rojot, J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris : Eska.
- Sachs, S., Rühl, E. (2011), *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*, London: Cambridge University Press.

- Saives, A.-L., Desmarteau, R., Schieb-Bienfait, N. (Eds.), (2012), Une décennie après le buzz, quelle pertinence pour le concept de BM ? Tour de table AIMS 2011, Montréal : JFD Éditions.
- Sammut, S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, 153-164.
- Sarasvathy, S.D. (2001), Causation and Effectuation: toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26 : 2, 243-263.
- Sarasvathy, S.D. (2004), The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 19, 707-717.
- Sarasvathy, S.D. (2008a), Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise, *Organization Studies*, 29 : 3, 331-350.
- Sarasvathy, S.D. (2008b), *Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise*, Northampton, MA : E. Elgar.
- Savage, G.T., Nix, T. W., Whitehead, C.J. et Blair, J.D. (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of management Executive*, 5 : 2, 61-75.
- Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., Lebas, P. (2011), Accompagner le porteur de projet dans sa démarche entrepreneuriale : la pertinence de l'usage des types psychologiques le MBTI : une aide à la maïeutique ?, Colloque sur l'accompagnement entrepreneurial, Université Montpellier.
- Schieb-Bienfait, N., Saives, A.-L., Emin, S., Desmarteau, R.H., (2013), Business Model as mediator of value creation: what value are we talking about? Evidences from cases of collective entrepreneurial projects in the non-profit sector, communication acceptée à EGOS, Montréal, juillet.
- Schmitt, C. (2006a), De la convergence de l'entrepreneuriat vers la notion de projet, in P. Lièvre, M. Lecoutre, M.K. Traoré (éds.), *Management de projets, les règles de l'activité à projet*, Hermès/ Lavoisier.
- Schmitt, C. (2006b), Les logiques de création : la place de la conception dans le processus de structuration des organisations, in W. Azan, F. Bares et C. Cornolti (éds.), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, L'harmattan.
- Schmitt, C. (2006c), L'entrepreneur et le projet : réflexions critiques sur la recherche en entrepreneuriat, Atelier de l'AIMS « Le Projet dans l'action collective. Regards pluriels, Nantes, 1^{er} et 2 juin.
- Schmitt, C, Bayad, M, (2008), L'entrepreneuriat comme une activité à projet. Intérêts, apports et pratiques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 32 : 14, 141-159.
- Schmitt, C. (2009), Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques, *Management et Avenir*, 10, 207-226.
- Simon, H. (1976), From Substantive to Procedural Rationality, in S.J. Latsis (ed.), *Method and Appraisal in Economics* Cambridge University press, London, 129-148
- Simon, H. (1969/1991), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris : Dunod.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousands Oaks, Sage.