

Compte-Rendu

Verstraete Thierry, Jouison-Laffitte Estèle, *Business Model pour entreprendre - le modèle GRP : théorie et pratique*, de Boeck, collection Petites Entreprises et Entrepreneuriat, mars 2009, 181p., ISBN 978-2-8041-5980-1

Par

Bertrand SAPORTA
Professeur Emérite

L'objet de ce compte-rendu concerne un point relativement précis, à savoir la contribution du Business Model, tel que l'ont développé au cours de ces dernières années les auteurs de l'ouvrage, à une pédagogie de l'acte d'entreprendre. Mais avant d'en arriver là, on ne peut faire l'impasse sur la somme de réflexions et d'expérimentations qui constituent le support de cet effort pédagogique. Le plan d'ensemble du manuel, très progressif, en donne un bon aperçu, d'autant plus qu'il est justifié par une introduction d'une longueur et d'une densité peu communes dans des publications de ce format. On y trouvera, très bien résumées, les convictions du premier des deux auteurs à propos du champ disciplinaire qui lui est cher, mais aussi l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur le travail doctoral expérimental de sa jeune collègue, qui a permis de soumettre à l'épreuve du terrain la puissante aide à la décision entrepreneuriale que constitue le Business Model, tel qu'il va être exposé dans la première partie de l'ouvrage.

Dès la lecture du premier chapitre, de type introductif, on appréciera la manière dont le Business Model prend peu à peu sa place au sein (et au centre) d'un processus entrepreneurial qui en a longtemps fait l'économie. Une idée originale d'affaires (à trouver, à mettre au point et à protéger), sa validation par le marché qui la transforme en une occasion d'affaires, une stratégie pour la mettre en œuvre, et la rédaction finale d'un business plan rendant le tout lisible pour autrui, semblaient il y a quelques années suffire, à condition que le porteur de projet montre des qualités à la hauteur de la proposition offerte. Mais entre la démonstration d'une occasion d'affaires et la mise au net d'une vision stratégique, on sentait, surtout depuis la mise en orbite des initiatives issues de l'internet, moins intelligibles que par le passé, qu'il manquait un maillon essentiel pour les futures parties prenantes, soucieuses de mieux comprendre la source et le volume des futurs revenus, les fondamentaux de la proposition de valeur qui en est l'origine, et les principes qui en guideront le partage. Ce maillon, c'est le Business Model (BM), dont la fin du chapitre expose les principales pistes qui ont été explorées, notamment outre-Atlantique, pour en décrire les mécanismes. Mais les auteurs montrent que ces premiers essais débouchent assez souvent sur des impasses, provenant soit du caractère polysémique des définitions proposées, soit de risques de confusions avec des concepts déjà connus, issus le plus souvent de la stratégie.

C'est le second chapitre, véritablement central pour la compréhension des applications pédagogiques ultérieures, qui se charge de remédier à ces imperfections. C'est également ici que le lecteur profite au maximum d'un long travail de mûrissement et de remise sur le chantier¹. La place manque pour décrire en détail le matériau très riche qui sert de fondations à la conceptualisation du BM proposée dans ce chapitre, et nous nous limiterons à l'essentiel, invitant le lecteur à se plonger plus avant dans les deux trilogies interprétatives qui en

constituent l'ossature. La première de ces trilogies, déjà déployée dans des publications antérieures, est d'ordre théorique. Essentiellement exercice de conviction, le BM voit son contenu éclairé par deux corpus théoriques complémentaires, à savoir celui des parties prenantes et celui de la dépendance des ressources. Pour arriver à ses fins, l'entrepreneur a en effet besoin de ressources dont il ne dispose pas, et que détiennent des tiers qui ne deviendront des partenaires –parties prenantes- qu'au prix d'un exercice de conviction réussi. La nature de cet exercice est elle-même éclairée par un troisième corpus, emprunté à la théorie des conventions. Les phénomènes de mimétisme inhérents à cette théorie peuvent expliquer en effet qu'au bout d'un certain temps un collectif de partenaires va adhérer et se rassembler autour de cette « convention d'affaires » que constitue un BM bien articulé.

Une deuxième trilogie, d'inspiration plus managériale, vient compléter le dispositif. Il s'agit cette fois de montrer que pour convaincre, la nouvelle convention d'affaires que représente le BM doit prouver que tout à la fois, suffisamment de valeur va s'en extraire (et aussi que le porteur de projet sera capable de la fabriquer), et que la rémunération de cette valeur sera d'un niveau tel qu'un partage motivant et équitable pourra en être effectué entre les différentes parties prenantes au projet. Nous avons là la clé de lecture du modèle GRP qui sert de titre à l'ouvrage et qui va permettre les applications pédagogiques qui vont suivre. En effet, c'est autour de la notion de Valeur (Générée/fabriquée, Rémunérée et Partagée) que vont s'organiser les efforts de rédaction du Business Model qui vont occuper les auteurs à ce stade de leur démonstration. Cette rédaction est possible et bénéfique (à l'image de celle d'un Business Plan), le travail doctoral sur le terrain l'a montré, et un prototype, sous la forme d'un document de 9 pages, nous est proposé en fin de chapitre (encadré 4, page 75), qui va servir de base pour la mise en pratique du BM.

Cette mise en pratique constitue l'essentiel des développements du troisième chapitre, celui dont le contenu est le plus directement en rapport avec les sujets traités dans ce numéro spécial. Les problèmes liés à la pédagogie de l'entrepreneuriat ont occupé depuis longtemps les pensées du premier co-auteur de l'ouvrage, comme en témoignent ses travaux remontant aux débuts des années 2000, ainsi que l'organisation, dès l'année 1999, du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat autour de ce thème. L'utilisation du BM à des fins pédagogiques devient ici une application exemplaire du principe, affirmé dans l'introduction, en vertu duquel l'entrepreneuriat est à la fois une pratique (celle de porteurs de projet formés et/ou accompagnés par les auteurs), un objet de recherche (une recherche-action destinée à tester le caractère opérationnel du BM auprès de porteurs réels de projets), et une matière d'enseignement (avec le BM comme pôle mobilisateur des travaux et des énergies). On est frappé dès l'abord par le nombre et la variété des programmes pédagogiques au sein desquels les auteurs s'attachent soit à éveiller le potentiel entrepreneurial des étudiants (programmes de sensibilisation), soit à les impliquer plus directement dans le processus de création d'une organisation (programmes de formation). Le volume des flux traités impressionne également (ce sont plus de 4000 étudiants qui depuis cinq ans ont été ainsi sensibilisés à l'entrepreneuriat sur le campus bordelais).

On trouvera à l'intérieur du chapitre une description détaillée de certains de ces programmes, et nous nous bornerons ici à dégager quelques points qui leur sont communs et qui montrent dans quel esprit travaillent les auteurs. Tout d'abord, partant du fait que leur activité d'enseignement ne date pas d'aujourd'hui, comment ne pas les féliciter d'avoir profondément modifié le contenu de leurs modules (en mettant le BM au centre de la séquence pédagogique, comme on va le voir dans un instant), quand on sait l'attachement que beaucoup d'enseignants-chercheurs éprouvent pour des plans de cours laborieusement mis au point au cours des années ? En venant maintenant au contenu proprement dit des enseignements, on constate que ceux-ci, qu'ils soient

de sensibilisation ou de formation, sont organisés (et programmés dans cet ordre dans le temps) autour des principales étapes du processus entrepreneurial (idée, occasion d'affaires, BM, vision stratégique et business plan). La seule différence est que dans les programmes de sensibilisation la séquence se termine par l'élaboration d'un Business Model, alors que dans ceux de formation l'étudiant va au bout du chemin en rédigeant son plan d'affaires. Mais dans les deux cas, l'arrêt sur l'étape du BM revêt une importance considérable. Lorsqu'il s'agit d'un programme de sensibilisation, au cours duquel les étudiants travaillent en groupe sur des projets dont les thèmes sont imposés (énergies renouvelables, maisons d'édition en ligne, etc.), on comprend que l'exercice de soutenance (devant un jury, et en respectant les grandes lignes du prototype auquel il a été fait allusion plus haut) qui clôture la séquence est à la fois plus réaliste, motivant et ludique s'il met en avant la valeur du projet et sa vocation à rassembler, plutôt que de montrer la panoplie des comptes prévisionnels d'un business plan dont l'aspect artificiel découragerait très vite les étudiants et leur jury. Dans le cas des programmes de formation, le projet de création d'entreprise, même s'il reste parfois fictif (en l'absence d'un projet réel en possession de l'étudiant), doit montrer une réelle capacité à rencontrer in fine un marché. L'étape de la soutenance du BM revêt alors une importance capitale (et placée chronologiquement au centre du module annuel de formation) pour la suite des opérations : l'essentiel est ici de démontrer que des possesseurs de ressources existent et suivent le candidat, que la convention prend forme et que les phénomènes d'adhésion souhaités se manifestent réellement. A ce stade, l'exercice doit être convaincant, sinon le jury n'autorisera pas le candidat à poursuivre sa progression vers la mise en place d'une stratégie de lancement et la rédaction de son business plan. Afin d'aider les candidats à formuler leur BM, on remarquera que les auteurs ont prévu une série d'outils pédagogiques innovants, sous la forme de tableaux (matrices des parties prenantes au projet) ou de graphiques (réseaux du partage de la valeur par les parties prenantes). On appréciera, à la fin du chapitre, la présence de deux cas réels de création d'entreprise, l'un d'envergure modeste (cas Bento), le second plus ambitieux (cas Micro-Ondes), dont les BM ont été entièrement rédigés par les porteurs de projets en respectant à la lettre le protocole de rédaction signalé plus haut. Ces deux documents de 9 pages chacun complètent ainsi parfaitement la démonstration pédagogique des auteurs.

Un quatrième chapitre, intitulé « Contribution du BM à une théorie de l'entrepreneuriat », clôt l'ouvrage. Son contenu, d'un grand intérêt, mais moins directement relié au thème retenu pour ce numéro spécial, ne peut être détaillé ici faute de place. On se bornera à souligner la rigueur avec laquelle ce qui a été dit précédemment du BM est intégré dans une vision plus large du phénomène entrepreneurial (v. en particulier les figures 9 et 10 des pages 156-157). Sans nul doute, cet effort ne peut être le fruit d'une seule personne, mais d'une véritable équipe de recherche, résolument engagée depuis plusieurs années dans un programme original, dont la visée praxéologique a permis d'obtenir les avancées décrites dans les chapitres précédents.

Pour conclure, la question pourrait être posée de savoir quel est l'apport des exercices décrits dans l'ouvrage au niveau du comportement actuel et futur des étudiants. Plusieurs arguments peuvent être avancés en faveur d'une réponse très positive. Tout d'abord, la manière dont les auteurs conçoivent un BM montre à l'évidence son utilité pour tous les projets, même les plus modestes : l'étudiant a compris que, quelle que soit l'ampleur de son initiative, il aura besoin des autres (y compris des membres du jury, s'il souhaite une aide de leur part en cours de route). Pour les convaincre, il devra ensuite se déplacer, comme l'indiquent très justement les auteurs dans leur conclusion générale. Ce « déplacement » consubstantiel à l'élaboration d'un BM lui fait découvrir, alors qu'il n'est encore qu'à la moitié de son parcours, ce qu'est, avec ses difficultés et sa part de mystère, une organisation en train de se créer, de se « cristalliser »,

pourrions-nous dire, puisque le terme de « cristallisation » apparaît à plusieurs reprises dans l'ouvrage. Sans vouloir tenter ici trop loin un rapprochement avec son équivalent littéraire popularisé par l'un de nos plus grands romanciers, on ne peut qu'être séduit par l'approche des auteurs, par la façon dont ils encouragent les futurs entrepreneurs à faire le plus tôt possible s'intéresser les autres à leurs projets, et provoquer de leur part, sinon l'amour, le désir que ces mêmes projets voient le jour.

Note

1. Pour un exemple pionnier de cet effort, v. C. Benavent et T.Verstraete, « Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération du Business Model », in T.Verstraete (dir.), « Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat », Editions Management et Société, 2000.